Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9296
Centre d'intérêt : 630

Garand-Leblanc, Roselyne.

Le développement des centres de documentation des écoles de la Commission scolaire de St-Eustache / par Roselyne Garand-Leblanc. -- Montréal : R. Garand-Leblanc, 1990.
viii, 184 f. ; 28 cm.

Résumé : f. vii-viii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 184.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Centre de documentation • Développement • Planification • Bibliothèque • Questionnaire • Primaire (Ordre d'enseignement)

Le présent projet a pour but l'étude du développement des centres de documentation des quatorze écoles primaires de la commission scolaire de St-Eustache en vue d'en faire des outils pédagogiques rentables dans un contexte de restrictions budgétaires et de ressources humaines principalement bénévoles. En premier lieu, on analyse la situation de ces centres de documentation à l'aide du modèle systémique de Kast et Rosenzweig et on dégage des avenues de développement possibles en utilisant le modèle de planification stratégique de Bryson. Ce dernier est également à la base du questionnaire utilisé principalement auprès des directeurs afin de recueillir des données relatives à : 1. l'opérationnalisation actuelle des centres de documentation; 2. les mandats et la mission du centre de documentation de l'école primaire; 3. les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du centre; 4. l'identification des enjeux stratégiques pour le développement des centres comme outils pédagogiques; 5. la formulation de stratégies pour le développement des centres. Finalement, on présente des recommandations à l'intérieur d'un projet global de politique de développement des centres de documentation.

Type de document :

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE DEVELOPPEMENT DES CENTRES DE DOCUMENTATION DES ECOLES DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE ST-EUSTACHE

par

Roselyne Gérard-Lebiane
promotion 1988-1989

RAPPORT D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal
Janvier 1990

INT
989

9296

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LE DEVELOPPEMENT DES CENTRES DE DOCUMENTATION DES ECOLES DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE ST-EUSTACHE

par

Roselyne Garand-Leblanc
promotion 1985-1989

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

RAPPORT D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal
Janvier 1990

REMERCIEMENTS

Je désire remercier mon directeur académique à l'ENAP, monsieur Gérard Ethier pour son appui soutenu et discret, son accueil empressé et ses conseils.

Je serai reconnaissante longtemps à l'égard de monsieur Denis Deslauriers, directeur des services éducatifs à la commission scolaire de St-Eustache. En plus de me donner sa confiance, de porter un intérêt sincère à mon travail, j'ai eu droit, en prime, à sa jovialité réconfortante.

Merci à mes dix collègues directeurs et directrices d'école qui ont accepté généreusement et franchement des entrevues de 90 minutes. La qualité de leur communication a permis une collecte de données collée à la réalité et riche de leur vision et de leur expérience. Merci donc à Marie-France, Marie-Josée, Denise, Claude, Jean-Claude, Jacques, Jean-Guy, Jean-Paul, Michel et Gilles.

Merci à ma soeur, Carole Garand, qui a remis tant de fois sur le métier cet ouvrage, énorme, il faut le dire. Sa grande disponibilité, sa patience ont été un élément sécurisant et encourageant à la fois durant tous ces longs mois.

Merci à mon époux et à mes enfants pour leur amour, leur compréhension, leur appui sans défection. C'est leur courage qui a stimulé le mien.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire à l'obtention de la maîtrise en administration publique à l'ENAP. Il est le résultat de l'étude d'un problème de gestion dans un milieu de travail dans le but d'y apporter une solution et de contribuer réellement au développement du milieu ou à l'amélioration de la situation. Ce rapport est déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIERES

	Page
REMERCIEMENTS	ii
AVANT-PROPOS	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES FIGURES	vi
SOMMAIRE	vii
1. INTRODUCTION	1
2. DEFINITION DU PROBLEME	5
3. CADRE CONCEPTUEL	14
3.1 L'organisation et sa gestion: une approche de système et de contingences selon Kast et Rosenzweig (1985)	15
3.2 L'approche de planification stratégique de Bryson (1988): un outil pour penser et agir stratégiquement	22
3.3 La vision de la mission et du rôle du centre de documentation d'une école primaire par le M.E.Q., au fil des ans	29
3.4 Résumé du cadre conceptuel	33
4. METHODOLOGIE	37
5. ANALYSE DES DONNEES	42
5.1 Le sous-système technique	44
5.2 Le sous-système structurel	49
5.3 Le sous-système psycho-social	54
5.4 Le sous-système des valeurs et des buts	60
5.5 Le sous-système management	71
5.6 Evaluation des forces et faiblesses internes et des opportunités et menaces externes	80
5.7 Résumé de l'analyse des données	86
6. CONCEPTION DE LA SOLUTION	93
6.1 Les défis à relever	93
6.2 Les actions possibles	94
6.3 Les enjeux stratégiques	97
7. RECOMMANDATIONS	116
8. CONCLUSION	128

Page

ANNEXES

A. Questionnaire d'entrevue avec les directeurs et directrices d'école 135
B. Typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire 141
C. Le rôle des enseignants 146
D. La philosophie, les croyances et les valeurs de la C.S.S.E. 152
E. La mission, la fonction sociale du centre de documentation 158
F. Le rôle perçu du directeur et de la directrice d'école 170
G. Les forces et faiblesses, les opportunités et menaces 173
H. Les défis à relever 182

BIBLIOGRAPHIE 184

OUVRAGES CONSULTES 184

LISTE DES FIGURES

A. L'organisation vue comme un système de transformation 17

B. Le système organisationnel 20

C. Représentation schématique d'un enjeu stratégique et de son contexte 98

D. Un enjeu stratégique: le développement continu et adéquat des collections 99

E. Un enjeu stratégique: l'utilisation réelle et régulière du centre de documentation par les enseignants pour l'enseignement et l'apprentissage des élèves 105

F. Un enjeu stratégique: La qualité et la continuité des services techniques et d'animation à assurer en s'appuyant principalement sur du personnel bénévole 110

SOMMAIRE

Le projet d'intervention que nous présentons ici porte sur le développement des centres de documentation des quatorzes écoles de la commission scolaire de St-Eustache en vue d'en faire des outils pédagogiques rentables et ce, dans un contexte de restrictions budgétaires et de ressources humaines principalement bénévoles.

Notre objectif principal a été de dégager des lignes directrices qui éclaireraient et guideraient la direction des services éducatifs et la table de gestion des directeurs d'école dans leur démarche d'orientation du développement des centres de documentation.

Notre analyse s'est appuyée d'abord sur le modèle d'analyse de Kast et Rosenzweig qui considère l'organisation comme un système ouvert en interaction constante avec son environnement. Elle s'est aussi appuyée sur l'approche de planification stratégique de Bryson qui rejoint, à notre avis, l'approche contingente ou situationnelle de Kast et Rosenzweig, en ce sens qu'elle favorise le développement et le raffinement continu d'une stratégie globale qui vise à assurer l'équilibre entre l'organisation et son environnement.

Les questionnements de Bryson sur les mandats et les missions, les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces qui façonnent l'organisation, sur l'implication des gestionnaires pour tirer bon parti des enjeux stratégiques, nous ont aidée à mieux cerner deux sous-systèmes majeurs de l'organisation selon Kast et Rosenzweig: le sous-système des buts et des valeurs et le sous-système

management. Ils sont à la base du questionnaire d'entrevue que nous avons utilisé lors de la cueillette des données où nous avons centré notre attention sur les directeurs et directrices d'école qui sont les gestionnaires clés des centres de documentation.

L'analyse de la situation nous a amené à dégager trois enjeux stratégiques pour le développement des centres de documentation des écoles: 1. Le développement continu et adéquat des collections; 2. l'utilisation réelle et régulière du centre par les enseignants pour l'enseignement et l'apprentissage des élèves; et 3. la qualité et la continuité des services techniques et d'animation à assurer en s'appuyant principalement sur du personnel bénévole.

Nous avons choisi de présenter nos recommandations à l'intérieur d'un projet global de politique de développement des centres de documentation. Nous croyons que le développement des centres comporte des exigences sérieuses tant sur le plan des orientations et de l'organisation pédagogiques qu'au niveau des ressources humaines, financières et matérielles. Il exige que la commission scolaire se donne les moyens de penser et d'agir stratégiquement. En se donnant un vision de succès, en identifiant les orientations fondamentales qui devraient guider ses actions, en traduisant ses principes et orientations en objectifs opérationnels spécifiques, nous croyons que la commission scolaire se doterait d'un système global de buts qui devrait rencontrer les besoins des divers participants et maintenir leur support et leur engagement.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de la scolarité menant à l'obtention du diplôme de maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique, l'étudiant(e) doit réaliser un projet d'intervention dont la démarche "s'apparente à celle d'un consultant en organisation; cette démarche implique notamment des phases d'analyse, de diagnostic et d'élaboration de recommandations." (ENAP, 1988, p.1)

Le projet d'intervention que nous présentons ici se veut un moyen de favoriser l'intégration des apprentissages que nous avons faits dans le cadre du programme de maîtrise. Il porte sur l'étude d'un problème de gestion au sein de notre milieu de travail et se veut une contribution réelle et pratique au développement de notre secteur de travail qui est la direction d'une école primaire.

En tant que directrice d'une école primaire, nous avons à gérer le centre de documentation de l'école, à le développer et à en faire un outil pédagogique adéquat par rapport aux besoins et attentes de ses clients (élèves et enseignants), aux mandats qui lui sont confiés par le ministère de l'Éducation du Québec, à la mission que lui confient les services éducatifs de la commission scolaire.

Le mandat que nous avons soumis au directeur des services éducatifs de la commission scolaire de St-Eustache et qu'il a bien voulu nous confier consiste à étudier comment développer les centres de documentation des écoles pour en faire des outils pédagogiques rentables et ce, dans un contexte de restrictions budgétaires et de ressources humaines principalement bénévoles.

Le rapport d'intervention comprendra les chapitres suivants, dans l'ordre, après l'introduction:

Le chapitre 2, intitulé Définition du problème, présentera le contexte organisationnel entourant la restructuration des centres de documentation de 1984 à 1988; les objectifs de la restructuration qui ont été atteints et ceux qu'il reste à atteindre; la problématique de rentabilisation pédagogique des centres de documentation dans un contexte de restrictions budgétaires et de ressources humaines en partie bénévoles.

Le chapitre 3, intitulé Cadre conceptuel, proposera l'analyse de la situation actuelle des centres de documentation à l'aide du modèle de Kast et Rosenzweig (1985) qui privilégie une approche systémique et situationnelle. Nous exposerons les questionnements du modèle de planification stratégique de Bryson (1988) qui nous serviront d'outil pour dégager des avenues de développement [illegible]. Nous dégagerons, de divers écrits de source [illegible] mandats confiés par le ministère de l'Éducation du Québec aux commissions scolaires et aux directeurs-trices d'école.

Le chapitre 4, intitulé Méthodologie, présentera notre choix d'instrument pour la cueillette des données qui est l'entrevue. Nous recueillerons de l'information auprès des quatorze directeurs-trices d'école, du biblio-technicien, et de quelques parents bénévoles responsables du centre de documentation de leur école.

Au chapitre 5, intitulé Analyse des données, nous dégagerons des liens entre le cadre conceptuel et les données recueillies au moyen des entrevues sur la situation actuelle de l'organisation, les objectifs et le fonctionnement des centres de documentation des écoles.

Au chapitre 6, intitulé Conception de la solution, nous tenterons d'élaborer des alternatives possibles de développement en fonction des objectifs poursuivis par les différents partenaires des centres de documentation.

Au chapitre 7, celui des Recommandations, nous présenterons des propositions concrètes concernant le développement des centres de documentation, leurs orientations, leur organisation, leur fonctionnement.

Suivront conclusion, annexes et bibliographie.

2. DEFINITION DU PROBLEME

2. DEFINITION DU PROBLEME

Depuis 1984, la C.S.S.E. (commission scolaire de St-Eustache) a entrepris une démarche de développement de centres de documentation dans ses 14 écoles. En février 1985, la C.S.S.E. conclut une entente de service avec la Centrale des bibliothèques et lui confia un double mandat: réaliser une étude détaillée de la situation des bibliothèques de la commission scolaire en termes d'aménagement, d'organisation et de valeur des collections de chacune des écoles; proposer un plan de développement afin de structurer et de rentabiliser pédagogiquement les centres documentaires, c'est-à-dire d'en faire de véritables outils pédagogiques au service de l'enseignement des programmes d'études et de la formation générale des élèves.

En juin 1985, la C.S.S.E. autorisa un budget spécial de près de 384 000 $ pour la restructuration du réseau des bibliothèques des écoles, dont 100 000 $ pour l'achat de livres, soit 26% du budget de restructuration.

En septembre 1985, elle donna suite au rapport de la Centrale des bibliothèques qui recommandait l'engagement d'un bibliothécaire ou d'un bibliotechnicien, capable d'amorcer la réorganisation des bibliothèques, et proposait comme plan d'action la création d'un service centralisé des bibliothèques.

En décembre 1987, l'opération de restructuration des centres de documentation des écoles fut complétée. On pouvait dès lors songer à rentabiliser pédagogiquement ces centres. Le bibliothécaire responsable de la restructuration proposa dès juin 1987 des éléments pour la survie de l'opération à long terme. Il visait à sensibiliser les intervenants de la C.S.S.E. aux différents problèmes que soulèvent la gestion et

l'utilisation future des centres de documentation. Il formula très clairement une proposition de développement des centres de documentation prévoyant la dotation d'un budget de fonctionnement pour ces centres tenant compte de 3 éléments capitaux: l'acquisition, le support technique et l'animation.

Cette proposition de développement fut appuyée par les conseillers pédagogiques en français, mathématiques, sciences humaines, sciences de la nature et enseignement moral et religieux qui démontrèrent, en juin 1987, l'importance de centres de documentation bien pourvus en documents pour l'application véritable des programmes d'études. Ils insistèrent aussi sur l'animation des centres de documentation pour assurer une utilisation optimale de la documentation de ces centres.

Malheureusement, la C.S.S.E. dans le but de préserver son équilibre budgétaire envisageait déjà depuis avril 1987 d'avoir à freiner pour deux ou trois ans le développement de nouvelles activités dans tous les secteurs de son administration, donc des projets spéciaux comme celui du développement des centres de documentation. Pour le secteur des centres de documentation, toutefois, elle accepta de s'engager à protéger les investissements déjà faits en terme de restructuration des centres et de support technique pour la classification et l'entretien minimal de la collection selon le système mis en place. Elle ne put se permettre de prolonger le contrat de service du bibliothécaire qui se terminait en décembre 1987 et engagea plutôt un bibliotechnicien pour assurer le maintien du service centralisé de gestion de la collection des centres de documentation. En novembre 1987, le directeur des services éducatifs et le bibliothécaire voyant que la C.S.S.E. ne donnerait probablement pas suite, sur le plan budgétaire, à la proposition de développement déposée en

juin, proposèrent une deuxième version plus modeste pour le développement des centres de documentation. La proposition était la suivante: de faire des acquisitions selon un budget de 22 000 $ par année sur une période de cinq ans et ce, en respectant un principe d'équité entre les écoles; d'assurer le support technique des centres de documentation en maintenant les ressources actuellement disponibles: 0,8 poste de technicien; d'étudier avec les personnes concernées toute la problématique d'animation des centres de documentation.

En juin 1988, lors de la présentation écrite du budget officiel de la C.S.S.E. pour 1988-1989, le directeur général annonçait qu'il avait "entrepris, de son propre chef, d'imposer dans un premier temps un certain gel de ses activités et de ses effectifs..."

Pour l'année scolaire 1988-1989, le budget accordé par la commission scolaire à la gestion des centres de documentation vise donc à assurer la survie du système centralisé d'information sur la collection et une aide technique aux écoles pour la classification et l'entretien minimal de la collection, en maintenant le poste de technicien en documentation. Aucun budget n'a donc été prévu pour l'achat de livres et l'animation en 1988-1989.

La problématique de rentabilisation pédagogique des centres de documentation qui devait être traitée plus à fond après la période de restructuration prend donc une tournure plus dramatique dans les circonstances. Une année et demie s'est écoulée depuis le départ du bibliothécaire et la relance du projet de développement tarde à se faire.

Le directeur des services éducatifs, instigateur de cette démarche visant le développement de centres de documentation bien équipés et rentables sur le plan pédagogique, a continué de consulter la table de gestion des directeurs-trices d'école comme il l'a fait tout au long de cette démarche. Il s'est aussi associé au secrétaire général, depuis janvier 1988, pour la coordination des centres de documentation, la coordination d'ensemble relevant de la direction des services éducatifs et la coordination technique relevant du secrétariat général.

La question des budgets d'acquisition de livres a été référée par la table de gestion des directeurs-trices d'écoles, en mai 1988, à un tout nouveau comité de concertation créé par la direction générale et sur lequel siègent le directeur général, le secrétaire général et cinq directeurs d'école. Les études du comité ont démontré en avril 1989 que le financement nécessaire chaque année pour le rajeunissement des collections les plus pauvres se situe en 25 000 $ et 40 000 $ selon le type de livres qu'on privilégie (documentaires ou romans). Elles ont rappelé que le bibliothécaire avait aussi estimé en 1987, à 52 770 $ par année pendant 5 ans le coût d'achat d'un livre par élève par année et à 22 000 $ par année le seul coût de remplacement des 2% de livres perdus ou brisés. En juin 1989, le conseil des commissaires a voté un budget de 30 000 $ pour l'achat de livres pour l'année [illegible].

[illegible] l'animation des centres de documentaiton a été abordée par le [illegible] formation des bénévoles oeuvrant dans les centres de documentation. [illegible]teur des services éducatifs travaille depuis décembre 1988 à l'élaboration et [illegible]ganisation de sessions de formation en animation pour les bénévoles en collaboration avec les services de l'éducation des adultes de la commission scolaire

régionale.

Les directeurs-trices d'école, quant à eux, bien qu'ils doivent favoriser l'intégration du centre de documentation aux programmes des activités d'enseignement et qu'ils connaissent leur rôle de leadership en ce domaine, sont confrontés à des problèmes réels d'encadrement et de formation des personnels oeuvrant au centre de documentation.

Ainsi les directeurs-trices d'école sont responsables d'établir et de faire appliquer une politique d'acquisition (achat et sélection) dans leur école, de recruter et d'encadrer une équipe de bénévoles (en moyenne 7 ou 8 parents-bénévoles par école) pour assurer le fonctionnement journalier du service de prêt de volumes et d'entretien de la collection. Ils doivent aussi orienter, coordonner, stimuler le personnel enseignant dans l'utilisation des ressources documentaires de façon à les intégrer dans leurs activités d'enseignement et d'éducation.

Les directeurs-trices d'école occupent une position stratégique dans le développement des centres de documentation. Leur implication réelle, continue et éclairée, est absolument nécessaire pour la planification et la réalisation du développement des centres de documentation.

Or, un an et demi après la fin de l'étape de restructuration des centres de documentation, quel est l'état de la situation de la gestion de ces centres? A-t-on vraiment amorcé l'étape de rentabilisation pédagogique des centres? Comment peut-on favoriser le développement des centres de documentation comme outil pédagogique? Quelles sont les perspectives d'avenir des centres de documentation?

La direction des services éducatifs se préoccupe de ces questions car la restructuration de ces outils pédagogiques que sont les centres de documentation a représenté des investissements de plus de 400 000 $ depuis 1984 de la part de la commission scolaire.

De plus, le maintien du développement année après année d'une collection pertinente, équilibrée, adaptée aux besoins évolutifs des programmes d'études, aux intérêts des clientèles exige une attention spéciale en termes de planification des achats et des activités et ressources pédagogiques, d'établissement de priorités, de critères de choix, de formation des utilisateurs des centres (gestionnaires, personnels, usagers).

Par ailleurs, la C.S.S.E., la direction des services éducatifs et la table de gestion des directeurs-trices d'écoles favorisent aussi l'autonomie des écoles dans la détermination des besoins au niveau du choix des livres, dans l'utilisation du centre à des fins pédagogiques, dans l'organisation du service de prêt et l'encadrement des personnels (parents, bénévoles, enseignants). La nouvelle loi 107 sur l'instruction publique accentuera encore davantage la responsabilisation des écoles face aux choix pédagogiques et budgétaires.

De plus, les capacités budgétaires de la commission scolaire étant limitées actuellement il faut compter davantage sur les capacités de créativité et d'organisation de chacun pour maximiser le développement et l'utilisation de cet outil pédagogique qu'est le centre de documentation d'une école.

Finalement, l'intégration prochaine (juillet 1990) des commissions scolaires primaire et secondaire du territoire de St-Eustache entraînera des changements importants dans la structure et le fonctionnement de la commission scolaire et influencera ses orientations et ses actions à tous les niveaux stratégiques.

Le mandat qui nous est confié par le directeur des services éducatifs consiste à étudier comment développer les centres de documentation des écoles pour en faire des outils pédagogiques rentables et ce, dans un contexte de restrictions budgétaires et de ressources humaines en partie bénévoles.

Ce mandat nous amène à considérer principalement:

la mission, le rôle des centres de documentation et les objectifs poursuivis par leur mise sur pied et leur développement;

les intérêts et les visées des directeurs-trices d'école qui sont les planificateurs et les gestionnaires clés de ces centres;

les forces et les faiblesses de l'organisation en ce qui a trait aux mécanismes de gestion des acquisitions; aux mécanismes de coordination des centres de documentation tant au niveau de la commission scolaire qu'au niveau des écoles; aux mécanismes de gestion des personnels oeuvrant dans les centres de documentation; aux systèmes d'information et de soutien technique à la gestion des centres de documentation; aux ressources humaines, financières et matérielles mises à la disposition des centres de documentation.

Nous espérons en dégager des lignes directrices qui éclaireront et guideront la direction des services éducatifs et la table de gestion des directeurs-trices d'école dans leur démarche de développement des centres de documentation comme outils pédagogiques rentables.

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

Pour aborder l'étude du développement des centres de documentation des 14 écoles de la commission scolaire de St-Eustache nous avons considéré les approches suivantes:

1. Au niveau de l'analyse de la situation actuelle de ces centres nous avons retenu le modèle de Kast et Rosenzweig (1985) qui propose une approche systémique et situationnelle (contingency view).

2. Nous nous intéressons aussi à des éléments de planification stratégique comme outil pour dégager des avenues possibles de développement. Nous avons retenu les questionnements du modèle de planification stratégique de Bryson (1988) qui s'adresse aux organisations publiques et à but non lucratif.

3. Nous nous appuyons aussi sur divers écrits de source gouvernementale pour dégager les mandats confiés par le M.E.Q. aux commissions scolaires et aux directeurs-trices d'école. Ils nous sont utiles pour analyser les données recueillies auprès des directeurs d'écoles principalement lors des entrevues portant sur la mission, les rôles, la gestion des centres de documentation. Ils constituent des points de référence pour dégager, en correspondance avec les visions et souhaits des gestionnaires responsables, des lignes stratégiques d'orientation et d'action désirables pour le développement des centres de documentation.

3.1 L'organisation et sa gestion: une approche de systèmes et de contingences selon Kast et Rosenzweig (1985).

La théorie générale des systèmes est le schème de référence de base qui permet à Kast et Rosenzweig de voir l'organisation comme un système. Ce système qu'est l'organisation est composé de sous-systèmes et fait partie d'un supra-système, l'environnement. L'organisation considérée comme un système ouvert est en interaction constante avec son environnement qui est susceptible de l'orienter, d'influencer son développement. Cette relation est dynamique, elle résulte de l'interaction des sous-systèmes entre eux et de chacun avec l'environnement.

L'organisation est un système de transformation où le système et chaque sous-système reçoivent, selon leur mission spécifique, des intrants qu'ils transforment pour produire des extrants destinés à l'environnement. L'environnement, à son tour, envoie de la rétroaction au système lui permettant d'ajuster au besoin son processus de transformation. Voilà l'essentiel de la dynamique.

Par exemple, lorsque nous considérons le réseau des centres de documentation de la C.S.S.E., nous pouvons observer la dynamique que la figure A illustre à la page 17.

Le centre de documentation, en tant que système ouvert, est en constante interaction avec son environnement et il parvient à un état stable ou à un équilibre dynamique alors qu'il dispose encore d'une capacité de travail

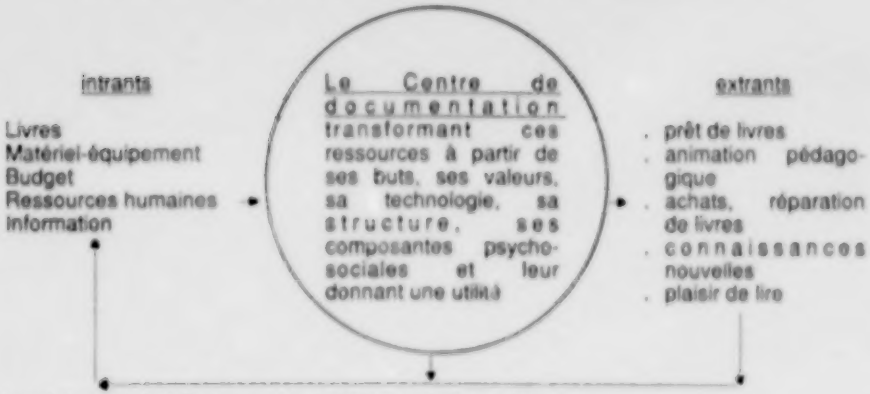
ou de transformation d'énergie. Pour survivre, ce système doit être en processus continuel de recyclage d'un flux d'intrants à transformer en un flux d'extrants acceptables par son environnement.

Le centre de documentation doit recevoir suffisamment de ressources pour maintenir ses opérations et distribuer ces ressources transformées en quantité suffisante dans l'environnement pour permettre la continuation du cycle. Il doit, pour assurer sa survie, produire des extrants acceptables pour le système qu'il côtoie (l'enseignement des programmes d'études) dans le système immédiat auquel il appartient et qu'il dessert (l'école: élèves, enseignants, parents) et pour le supra-système dans lequel il évolue (le M.E.Q., la commission scolaire, plus précisément la direction des services éducatifs).

Le centre de documentation reçoit ainsi des intrants de la société sous forme de ressources humaines, de matériel, de livres, de budgets, d'informations qu'il transforme en extrants, produits ou services, tels prêts de livres, animation pédagogique, achats et réparation de livres et en gratifications pour les membres de l'organisation suffisamment importantes pour maintenir leur participation. Ces gratifications sont l'accès à la culture et à des connaissances nouvelles, l'accès à du matériel pédagogique pertinent aux objectifs éducatifs et aux programmes d'études, le plaisir de lire...

FIGURE A

L'ORGANISATION VUE COMME UN SYSTEME DE TRANSFORMATION



Inspiré de Kast et Rosenzweig, (1985) p.112, figure 5.2

L'organisation est aussi considérée, par Kast et Rosenzweig (1985, p.113), comme un système socio-technique qui évolue par la structuration et l'intégration de diverses activités humaines et de diverses technologies. Les technologies utilisées affectent les types d'intrants qu'on fournit à l'organisation, le processus de transformation et les extrants produits par le système. Par ailleurs, le système social de l'organisation détermine l'efficacité et l'efficience de l'utilisation de ces technologies. Nous verrons aux pages 18 et 19 les sous-systèmes majeurs de ce système socio-technique ouvert qu'est l'organisation.

En rapport avec ces considérations, nous constatons qu'à la commission scolaire de St-Eustache, l'implantation du système uniformisé de codification Dewey et du système informatisé de gestion des collections des

centres de documentation affecte la quantité et la qualité des informations disponibles pour effectuer les achats de livres en fonction des programmes d'études, des objectifs des enseignants, des préférences des élèves. De même, les caractéristiques des personnels oeuvrant pour et dans les centres de documentation (des bénévoles principalement) affectent entre autres le type et la continuité des services offerts aux usagers.

[illegible] que système social, l'organisation a la caractéristique [illegible] c'est-à-dire qu'elle peut atteindre ses objectifs avec des conditions initiales différentes et de différentes façons, avec des intrants variables et des activités variables. Ce concept d'équifinalité est important lorsqu'on considère le management d'une organisation complexe. L'équifinalité suggère en effet qu'un gestionnaire peut utiliser un éventail varié d'intrants dans son organisation, les transformer par de multiples moyens et obtenir malgré tout, comme résultat, des extrants satisfaisants. Ce concept est intéressant pour l'objet de notre étude car nous avons affaire à un type d'organisation à mission complexe, un centre de documentation, que l'on retrouve dans quatorze lieux différents (écoles), qui est géré chaque fois par un gestionnaire différent (directeur-trice d'école) et qui doit satisfaire les besoins de milieux différents.

L'organisation est composée de sous-systèmes majeurs différents

Le sous-système des buts et des valeurs est l'un des plus importants systèmes de l'organisation, car l'organisation reçoit une bonne partie de

ses valeurs et sa raison d'être de la société dont elle est un sous-système. Elle réalise une fonction pour la société et pour continuer à mériter de recevoir des intrants elle doit s'ajuster aux demandes de la société.

Le sous-système technique comprend l'ensemble des connaissances et habiletés requises pour le travail de transformation des intrants en extrants de même que les équipements et les méthodes de travail.

Le sous-système structurel comprend les modes de division du travail (spécialisation, différenciation) et de coordination des tâches (intégration, interdépendance). On les retrouve formalisés dans l'organigramme, la répartition des responsabilités, les règles et procédures. Ce sous-système représente les liens formels entre les sous-systèmes technologique et psycho-social.

Le sous-système psycho-social comprend les individus et les groupes qui interagissent dans l'organisation. Il inclut le climat organisationnel qui est conditionné par les comportements, les valeurs, les attitudes, les attentes, la motivation des individus tout comme par les jeux des rôles, des statuts, des systèmes d'influence et la dynamique des groupes.

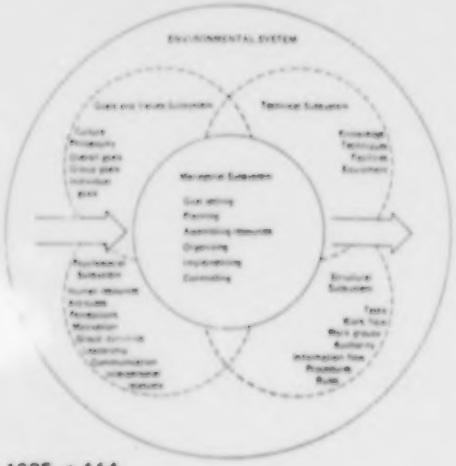
Le sous-système management est le système-clé de l'organisation car c'est lui qui doit assurer l'équilibre entre l'organisation et son environnement tout en établissant les objectifs, en développant des plans d'ensemble

stratégiques et opérationnels, en façonnant les structures et en instaurant des processus de contrôle. (Kast et Rosenzweig, 1985 p.115).

Kast et Rosenzweig favorisent l'approche systémique parce qu'elle permet une connaissance et une compréhension plus globales de l'organisation. Vous pouvez observer le système organisationnel vu par Kast et Rosenzweig dans la figure B.

FIGURE B

LE SYSTEME ORGANISATIONNEL



Kast et Rosenzweig, 1985, p.114.

Kast et Rosenzweig favorisent aussi une vision "contingente" de l'organisation et du management c'est-à-dire une approche situationnelle, concrète, qui tient compte de caractéristiques spécifiques et des types de

rapports entre les sous-systèmes de l'organisation. Le postulat de base de cette approche contingente ou situationnelle est qu'il devrait y avoir congruence entre l'organisation et son environnement et entre les différents sous-systèmes de l'organisation.

L'approche systémique et la vision contingente ou situationnelle devraient faciliter selon Kast et Rosenzweig (1985, p.120) un diagnostic plus précis de situations complexes et accroître les chances de poser des actions managériales appropriées.

Nous avons retenu un point de vue de Kast et Rosenzweig à savoir qu'une fonction clé du management est le développement et le raffinement continu d'une stratégie globale visant à assurer l'équilibre entre l'organisation et son environnement; qu'une approche contingente ou situationnelle de la formulation de cette stratégie globale s'établit autour de quatre composantes majeures: "1) environmental opportunity - what the organization might do; 2) competence and resources - what the organization realistically can do; 3) managerial interest and desires - what the organization wants to do; 4) responsibility to society - what the organization should do." (Kast et Rosenzweig, 1985, p.486).

Mettant en relation ce point de vue de Kast et Rosenzweig sur le management stratégique avec le fait que dans leur approche systémique de l'organisation le sous-système des valeurs et des buts est l'un des plus importants systèmes d'une organisation et que le sous-système du management en est le système-clé, nous avons recherché un outil pour

nous aider à connaître plus à fond ces deux sous-systèmes de notre organisation.

3.2 L'approche de planification stratégique de Bryson (1988): un outil pour penser et agir stratégiquement

Nous avons alors retenu l'approche de planification stratégique proposée par John M. Bryson dans Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations parce que sa mentalité rejoint, à notre avis, celle de Kast et Rosenzweig et qu'elle a l'avantage de nous présenter des questionnements concrets se rapportant aux quatre composantes majeures de l'établissement d'une stratégie. Ces questionnements nous sont un outil précieux pour l'élaboration d'un questionnaire d'entrevue efficace à l'intention de nos directeurs et directrices d'école qui sont les gestionnaires clés des centres de documentation.

Pour nous permettre de comparer la mentalité de Bryson avec celle de Kast et Rosenzweig, regardons sa façon de différencier planification stratégique et planification à long terme.

Bryson (1988, p.46) considère que la planification stratégique peut aider les leaders et gestionnaires des organisations publiques à penser et à agir d'une façon stratégique. La planification stratégique s'intéresse à l'identification et à la résolution de questions fondamentales pour l'organisation et en cela diffère donc de la planification à long terme qui vise à déterminer des buts et des objectifs et à les traduire en budgets et

programmes d'actions. La planification stratégique selon Bryson (1988, p.6 à 8) porte une plus grande attention à l'évaluation de l'environnement interne et externe de l'organisation que ne le fait la planification à long terme. En effet, cette dernière prend plus facilement pour acquis que la situation actuelle va demeurer alors que la planification stratégique s'attend à composer régulièrement avec des nouvelles tendances dans l'opinion, dans les orientations politiques de son environnement, avec des discontinuités et même des surprises. Un plan stratégique est plus en mesure alors de permettre la réalisation de changements qualitatifs de direction en cours de route si nécessaire, et d'inclure un grand éventail de plans situationnels ou contingents.

Les gestionnaires qui font de la planification stratégique font plus appel à une vision d'avenir et idéale de l'organisation, la vision du succès, et questionnent le comment y arriver, alors que les planificateurs à long terme représentent en objectifs à atteindre les projections qu'ils se font des tendances actuelles. Les planificateurs stratégiques considèrent donc plusieurs courants de décisions et d'actions, dans le but de garder les options ou alternatives de l'organisation ouvertes le plus possible de façon à pouvoir parer efficacement à toute éventualité et à changer de stratégie si le futur ne se présente pas comme on l'avait prévu. Les gestionnaires qui planifient à long terme dans un environnement plutôt turbulent risquent de rester bloqués si le futur ne tourne pas selon leurs prévisions.

Par rapport au développement des centres de documentation, une approche de planification stratégique nous semble plus appropriée qu'une approche

de planification à long terme à cause du caractère même de ces centres conçus pour être des outils pédagogiques, des outils d'apprentissage et d'éducation. Or, dans ces domaines, il n'y a pas une seule vérité, une seule ligne de pensée et d'action valable; des styles de leadership, de direction et d'organisation variés peuvent aboutir à des résultats somme toute intéressants. De plus, la perspective d'un changement majeur dans la structuration même de la commission scolaire à partir de juin 1990, dû à l'intégration du primaire et du secondaire au territoire géographique de St-Eustache, incite à une planification stratégique ouverte aux changements directionnels et à un éventail de plans situationnels.

Pour Bryson (1988, p.20), l'objet de la planification stratégique est de produire des décisions et des actions fondamentales qui précisent ou déterminent ce que l'organisation est, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait. Son importance tient du fait qu'elle peut permettre à une organisation publique de répondre efficacement aux circonstances changeantes qui peuvent la confronter dans sa nature même ou dans son évolution. Bryson rejoint ici Kast et Rosenzweig (1985, p.478) pour qui "a dynamic planning process is essential for adaptation and innovation".

Bryson considère que n'importe quel processus de planification stratégique est valable seulement s'il aide les preneurs de décision à penser et à agir stratégiquement. La planification stratégique n'est pas une fin en soi mais plutôt un ensemble de concepts pour aider les gestionnaires à prendre des décisions importantes et à poser des actions importantes. Il nous propose Wayne Gretzky comme exemple de quelqu'un qui pense et

agit stratégiquement. Il nous présente un énoncé de Gretzky qui illustre bien sa pensée, "I skate to where I think the puck will be". (Bryson, 1988, p.46).

Gretzky ne se promène pas avec un plan dans ses poches, mais il connaît beaucoup de choses et peut beaucoup de choses lui permettant de faire cet énoncé. Il connaît l'objet et les règles du jeu, les forces et faiblesses de sa propre équipe, les opportunités et les menaces reliées à l'autre équipe, le plan de jeu, les lieux, les autres acteurs (les officiels...). Il est un joueur bien équipé, bien entraîné, bien doué. Il utilise tout cela pour penser et jouer stratégiquement au hockey pendant toutes les minutes de la partie. (Bryson, 1988, p.46-47).

Une dimension fort intéressante de l'approche de planification stratégique de Bryson est qu'il considère que l'implantation concrète et l'évaluation ne devraient pas se faire à la fin du processus de planification mais faire partie continuellement du processus. Après chacune des étapes du processus doivent venir des actions, des résultats et une évaluation.

Les huit étapes conduisant au développement d'une pensée stratégique et d'une action stratégique dans les organisations publiques ou à but non lucratif sont, selon Bryson (1988, p.70):

1. Instaurer et faire consensus sur un processus de planification stratégique.
2. Identifier les mandats de l'organisation.

3. Clarifier la mission et les valeurs de l'organisation.
4. Evaluer les opportunités et les menaces de l'environnement externe.
5. Evaluer les forces et les faiblesses de l'environnement interne.
6. Identifier les enjeux stratégiques qui confrontent l'organisation.
7. Formuler des stratégies pour tirer parti des enjeux.
8. Etablir une réelle vision organisationnelle pour l'avenir, la vision du succès.

Le mandat qui nous est confié n'est pas d'initier un processus formel de planification stratégique pour le développement des centres de documentation mais de voir comment aider les centres au niveau opérationnel à devenir des outils pédagogiques rentables. Toutefois, il est nécessaire de considérer des éléments de planification stratégique pour guider cette opérationnalisation d'une façon pertinente.

L'utilité de l'approche de Bryson pour notre étude se situe au niveau de l'aide concrète qu'elle apporte pour nous guider dans notre démarche pour penser et agir stratégiquement en vue du développement des centres de documentation et pour favoriser la participation de tous les partenaires de notre organisation dans ce sens.

Nous nous inspirons donc des questions qu'il propose à chaque étape du processus dans la préparation de notre questionnaire des entrevues à l'intention des quatorze directeurs-trices d'école qui sont les gestionnaires clés des centres de documentation.

Les étapes 1 et 8 ne sont pas considérées ici car il n'y a pas lieu, à notre avis, de les intégrer actuellement dans notre étude sur le comment développer les centres de documentation.

Nous considérons les étapes 2 à 7 en les regroupant à l'occasion en un seul bloc de questions permettant de bien cerner les éléments à analyser.

Etapes 2 et 3. Clarifier les mandats et missions de l'organisation

1. Qui sommes-nous?

2. En général, pour remplir quels besoins sociaux et politiques de base existons-nous ou pour aborder quels problèmes sociaux et politiques existons-nous?

3. En général, que voulons-nous faire pour reconnaître ou anticiper et répondre à ces besoins ou problèmes?

4. Comment devrions-nous répondre à nos commettants?

5. Quelle est notre philosophie et quelles sont nos valeurs fondamentales?

6. Qu'est-ce qui nous distingue ou nous rend unique? (Bryson, 1988, p.105).

Etapes 4 et 5. Evaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces

1. Quelles sont les opportunités majeures qui s'offrent à nous de l'extérieur?

2. Quelles sont les menaces majeures qui nous viennent de l'extérieur?

3. Quelles sont nos principales forces à l'interne?

4. Quelles sont nos principales faiblesses à l'interne? (Bryson, 1988, p.127).

Etape 6. Identifier les enjeux stratégiques

1. Quel est l'enjeu?

2. Quels facteurs (mandats, mission, internes, externes) en font une issue stratégique?

3. Quelles sont les conséquences d'un échec à tirer parti de l'enjeu? (Bryson, 1988, p.149).

Etape 7. Formuler des stratégies pour tirer partie des enjeux

1. Qu'est-ce qui est réellement possible?

2. Où pouvons-nous conjuguer propositions, actions, étapes spécifiques?

3. Est-ce que certaines propositions, actions ou étapes spécifiques se contredisent les unes les autres et que pouvons-nous y faire?

4. Qu'est-ce que nous sommes prêts à faire pour nous impliquer d'ici la prochaine année?

5. Quelles sont les étapes spécifiques que nous poursuivrons durant les prochains six mois? (Bryson, 1988, p.173).

3.3 La vision de la mission et du rôle du centre de documentation d'une école primaire par le M.E.Q. au fil des ans

Compte-tenu de l'importance accordée par Bryson, aux étapes 2 et 3 de son processus de planification stratégique, à bien distinguer les mandats provenant de l'environnement ou du supra-système et la mission que se donne l'organisation pour mieux les conjuguer par la suite; compte-tenu de l'importance accordée par Kast et Rosenzweig aux rôles et valeurs de l'organisation comme base pour analyser cette organisation et comme

prémisses de la planification stratégique, nous croyons pertinent d'ajouter à notre cadre conceptuel la notion de la mission et du rôle du centre de documentation d'une école primaire qui a été développée au cours des dernières années au ministère de l'Éducation du Québec.

Le M.E.Q. est une partie majeure du supra-système de l'organisation "centre de documentation", il est normal qu'il en influence les orientations et le développement.

En 1971, le M.E.Q. (p.18) définissait ainsi les objectifs pédagogiques poursuivis par le centre de documentation d'une école primaire.

> "Répondre aux exigences d'un enseignement bien conçu lequel suppose la fréquentation quotidienne des documents d'enseignement".
>
> "Développer le goût de la lecture et l'esprit de recherche".
>
> "Mettre à la disposition des élèves un moyen agréable et efficace de poursuivre et d'enrichir les activités d'apprentissage".
>
> "Permettre à l'élève de perfectionner sa langue et d'affiner sa sensibilité, son imagination et son intelligence".

En 1975, il précisait (M.E.Q., p.58) ses vues quant à l'organisation pédagogique d'un centre de documentation au primaire.

> "Le centre de documentation, quand l'aménagement physique le permet (il faut tendre à réaliser cet aménagement), est l'endroit privilégié pour initier au travail personnel, développer le goût de la lecture et cultiver l'esprit de recherche...
>
> L'exploitation efficace du centre de documentation suppose que les élèves ont été informés du mode de codification, initiés à une méthode de recherche et qu'on évite les comptes-rendus inutiles qui incitent à fabriquer des résumés non interprétés. L'utilisation du centre de documentation ou de la bibliothèque comme moyen pour

favoriser l'individualisation de l'enseignement ne permet pas de concevoir la bibliothèque comme un sanctuaire ou comme un comptoir d'échange de volumes accessible parfois même hebdomadairement seulement et selon un horaire souvent trop rigide."

En 1979, dans L'école québécoise, énoncé de politique et plan d'action, il se faisait plus explicite quant à la place de la bibliothèque scolaire. M.E.Q. (1979, p.105 et 108).

"L'aménagement et l'utilisation des bibliothèques doivent être considérés par les commissions scolaires comme partie intégrante du développement pédagogique. A cet égard, le Ministère invite les commissions scolaires et les municipalités à se concerter pour la mise en commun de leurs services de bibliothèques.

... Les actions qu'il préconise visent donc à une heureuse association de matériels d'enseignement essentiels à chaque programme d'études et de moyens complémentaires, qu'ils soient imprimés ou audio-visuels."

En 1984, le M.E.Q. précisait ses attentes à l'égard du directeur d'école primaire dans un guide spécifique à son intention concernant la bibliothèque scolaire.

Le texte commence ainsi:

"Vous le savez, vous en êtes convaincu: la bibliothèque scolaire est l'un des principaux outils collectifs de formation à l'école primaire." (M.E.Q., 1984, p.2).

Il expliquait au directeur d'école à quoi sert la bibliothèque scolaire.

"La bibliothèque scolaire, c'est le centre de documentation de votre école. Par ce fait même, elle devient l'un des éléments essentiels à l'implantation des nouveaux programmes d'études. Ces programmes prévoient en effet que, dans toutes les disciplines, les élèves auront à exploiter de la documentation écrite, iconographique, audiovisuelle

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

> ou autre, et qu'ils poseront, grâce à cette documentation, des actions signifiantes qui les amèneront à développer des habiletés en rapport avec la recherche documentaire, la transformation de l'information et la réalisation d'une oeuvre personnelle et originale.
> La bibliothèque de votre école constitue par ailleurs une ressource indispensable pour ses enseignants appelés à travailler dans le contexte d'une pédagogie qui veut permettre à l'élève de progresser dans ses études, dans ses démarches d'apprentissage, dans son développement personnel et dans son autonomie face aux sources d'information." (M.E.Q. 1984, p.3).

Il définissait clairement la responsabilité du directeur d'école.

> "Votre responsabilité est appelée à s'exercer principalement sur les quatre points suivants: la détermination des ressources destinées à la bibliothèque; la promotion des services offerts; l'intégration du centre de documentation au processus d'apprentissage et enfin, le maintien de la qualité des services." (M.E.Q., 1984, p.4).

En 1987, la direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques et la direction de la technologie éducative au M.E.Q. publiaient un document préparé par Yves Léveillé et intitulé Les ressources documentaires. Il s'agit d'un instrument de réflexion et d'orientation pédagogique pour aider les divers agents d'éducation dans les écoles dans leur gestion du service des ressources documentaires.

Ce document parle de rôles, d'organisation, de gestion, de formation des usagers (bénévoles, enseignants, élèves). Il propose des outils de gestion des ressources documentaires. Il alimente notre réflexion pour l'analyse des mécanismes de gestion des personnels oeuvrant dans les centres de documentation et pour l'ébauche de recommandations à ce sujet.

3.4 Résumé du cadre conceptuel

Notre analyse de la situation du développement des centres de documentation de la commission scolaire de St-Eustache s'appuie donc sur le modèle d'analyse de Kast et Rosenzweig. Ce modèle considère l'organisation comme un système ouvert en interaction constante avec son environnement. Il observe aussi l'organisation comme système de transformation où chaque sous-système reçoit des intrants qu'il transforme pour produire des extrants destinés à l'environnement. L'organisation y est aussi étudiée comme un système socio-technique qui évolue par la structuration et l'intégration de diverses activités humaines et de diverses technologies. Finalement, selon Kast et Rosenzweig, l'organisation en tant que système social a la caractéristique d'équifinalité, c'est-à-dire qu'elle peut atteindre ses objectifs de façon satisfaisante avec des conditions initiales différentes et de différentes façons.

Notre analyse s'appuie aussi sur l'approche de planification stratégique de Bryson qui rejoint, à notre avis, l'approche contingente ou situationnelle de Kast et Rosenzweig, en ce sens qu'elle favorise le développement et le raffinement contenu d'une stratégie globale qui vise à assurer l'équilibre entre l'organisation et son environnement.

L'intérêt de l'approche de planification stratégique de Bryson pour notre étude réside principalement dans le soin qui y est pris d'aider les preneurs de décision dont nous sommes à penser et à agir stratégiquement en conjuguant continuellement planification, action, et évaluation.

Les questionnements de Bryson sur les mandats et les missions, les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces qui façonnent l'organisation, sur l'implication des gestionnaires pour tirer bon parti des enjeux stratégiques nous aident vraiment à mieux cerner deux sous-systèmes majeurs de l'organisation selon Kast et Rosenzweig: le sous-système des buts et des valeurs et le sous-système management.

Dans les chapitres suivants, méthodologie et analyse des données, nous centrons notre attention sur les directeurs et directrices d'école qui sont les gestionnaires clés des centres de documentation selon la volonté du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ, 1984, p. 4) et de par le rôle que leur confie la loi 107 du gouvernement du Québec en vigueur depuis juillet 1989, qui est de participer à l'élaboration des politiques de la commission scolaire.

Nous nous intéressons à la congruence entre leurs perceptions de la mission des centres de documentation et de leur propre rôle en tant que directeurs et directrices d'école et les mandats tels que donnés par le ministère de l'Éducation du Québec.

C'est principalement à travers les opinions et le vécu qu'ils ont exprimés que nous dégageons les forces et faiblesses de l'organisation, les opportunités et menaces de l'environnement susceptibles d'influencer le développement des centres de documentation.

C'est aussi à la lumière de ce qu'ils sont prêts à faire pour ce développement, et de ce qu'ils croient possible de faire à court terme, que nous tentons par la suite de concevoir des solutions réalistes et adaptables dans un avenir plutôt imprécis dû au contexte d'intégration des commissions scolaires primaire et secondaire du territoire de St-Eustache.

4. METHODOLOGIE

4. METHODOLOGIE

Pour recueillir les données nécessaires à notre étude sur le développement des centres de documentation de la C.S.S.E. comme outils pédagogiques, nous avons retenu le mode de l'entrevue.

Nous recueillons des données, par entrevue structurée, auprès des directeurs et directrices de 10 des 14 écoles de la C.S.S.E.,

Nous recueillons des données, par entrevue semi-structurée, auprès du bibliotechnicien affecté au soutien technique des centres de documentation et à la gestion informatisée des collections. Nous avons aussi rencontré les parents responsables de 8 écoles lors d'une rencontre organisée par le bibliotechnicien portant sur l'organisation des centres, les méthodes de travail des bénévoles ainsi que sur le système de codification des livres.

Le questionnaire d'entrevue que nous avons élaboré pour les directeurs(trices) d'école porte sur les aspects suivants: 1^0 l'opérationnalisation actuelle des centres de documentation, 2^0 les mandats et la mission du centre de documentation de l'école primaire, 3^0 l'analyse interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) du centre de documentation, 4^0 l'identification des enjeux stratégiques pour le développement des centres de documentation comme outils pédagogiques, 5^0 la formulation de stratégies pour le développement des centres de documentation comme outils pédagogiques. On peut consulter le questionnaire intégral à l'annexe A.

Les réponses des directeurs-trices d'école au questionnaire d'entrevue sont enregistrées sur cassette afin de nous permettre une meilleure écoute lors de l'entrevue et éviter la perte d'informations qui pourraient s'avérer importantes lors de l'analyse des données.

Les informations recueillies auprès des parents bénévoles et du bibliotechnicien l'ont été d'une façon moins formelle et structurée qu'auprès des directeurs-trices d'école. Nous visions, auprès de ces personnes, à compléter et préciser les données obtenues auprès des directeurs, à affiner nos perceptions des problématiques soulevées en comparant les points de vue de parents bénévoles, du personnel technique et des directeurs d'école.

Nous avons renoncé à rencontrer des enseignants, à cause de l'étendue de la tâche qu'aurait nécessité une consultation vraiment efficace à partir d'un échantillon représentatif tenant compte des différentes conditions d'organisation des écoles. Nous aurions pu aussi rencontrer des conseillers pédagogiques qui s'occupent du support aux enseignants et de leur perfectionnement pour l'implantation et la réalisation des programmes d'études. Nous avons toutefois considéré suffisant pour les fins de notre étude de consulter leur rapport remis à la direction générale en juin 1987 et intitulé "De la nécesaité des centres de documentation pour le développement harmonieux des enfants".

Nous aurions souhaité pouvoir rencontrer les parents responsables des centres de documentation individuellement pour échanger davantage sur leurs motivations, leurs conditions de travail dans les écoles en tant que bénévoles, sur leurs relations avec le personnel enseignant. Nous avons abandonné cette idée qui était coûteuse

en temps pour nous. De plus, nous avons pu constater lors de nos entrevues avec les directeurs-trices d'école combien le sujet des relations entre les parents et les enseignants entraine une certaine réaction de gêne, des réponses souvent évasives. En tant que directrice nous-même, nous n'avons pas osé aller plus loin avec les parents sur un sujet qui gêne facilement.

Nous considérons que le nombre de directeurs-trices que nous avons rejoint nous a permis d'assurer une bonne représentativité des écoles. Nous avons interviewé les directeurs-trices de 4 grosses écoles (écoles avec directeur et adjoint) sur 5, et les directeurs-trices de 6 écoles à direction unique sur 9. Sur ces 9 écoles, l'une ne compte que des maternelles où les enfants ne savent pas encore lire et une autre est celle dont nous sommes directrice.

Les questions posées aux directeurs-trices sont en grande partie des questions d'opinions et de perceptions. Les répondants à ces questions nous ont paru de bonne foi, tant dans leur description de la réalité du fonctionnement des centres de documentation que dans leur perception et leur évaluation des forces et faiblesses des défis à relever par la commission scolaire dans ce dossier. Dans le chapitre qui suit, portant sur l'analyse des données, notre interprétation de la situation des centres de documentation se fonde principalement sur les opinions et les perceptions des directeurs d'école et est donc tributaire dans une certaine mesure de la pertinence et de la véracité de ces opinions et perceptions.

Lors de l'analyse, nous résumons généralement ces opinions et nous référons le lecteur aux réponses intégrales en annexe de ce document.

Nous regroupons aussi ces données selon le modèle d'analyse de Kast et Rosenzweig et de Bryson. Ainsi, les données recueillies sont regroupées selon l'approche des cinq sous-systèmes proposée par Kast et Rosenzweig. Les données sont aussi traitées selon les étapes 2 à 7 de planification stratégique de Bryson.

Les deux approches se recoupent dans notre analyse alors que dans l'analyse des sous-systèmes des valeurs et des buts et du management proposée par Kast et Rosenzweig nous retrouvons les préoccupations de l'approche de Bryson à l'effet de bien vérifier la correspondance entre les missions que l'organisation se donne et les mandats qu'elle reçoit, de distinguer les buts de l'organisation des buts des membres de l'organisation.

Dans ce domaine des mandats donnés et perçus, des rôles donnés et perçus, de la perception des forces et faiblesses, des opportunités et menaces, il peut y avoir un éventail d'interprétations pertinentes. Nous avons choisi de traiter le sujet en partant principalement du point de vue des directeurs-trices d'école qui sont les gestionnaires des centres de documentation. Certains lecteurs pourront trouver que cette approche est limitative et partielle, nous en conviendrons volontiers avec eux. Elle comporte toutefois l'avantage de bien préciser les positions des principaux acteurs du développement des centres de documentation.

5. ANALYSE DES DONNEES

5. ANALYSE DES DONNEES

Les directeurs-trices d'école sont des gestionnaires de premier niveau qui travaillent principalement au niveau opérationnel, mais la loi 107 leur donne aussi le droit de participer à l'élaboration des politiques de la commission scolaire par le biais de la table de gestion des directeurs-trices d'école. La commission scolaire de St-Eustache compte quatorze écoles. Nous avons rencontré dix directeurs-trices; quatre directeurs-trices n'ont pas répondu au questionnaire d'entrevue: l'un d'eux est directeur d'une école regroupant uniquement des classes de maternelle; une directrice était en congé de maladie; un directeur n'a pu trouver le temps de nous recevoir durant la période prévue; nous sommes la directrice de la quatorzième école.

Les parents que nous avons rencontrés sont les parents responsables d'équipes de bénévoles dans huit écoles de la C.S.S.E. qui avaient répondu à une invitation du bibliotechnicien pour une rencontre en deux volets. D'abord, il y eut un volet d'information sur le système de classification des volumes, sur l'état des collections, les procédures de choix et d'acquisition de volumes. Puis, a suivi un volet d'échanges entre parents responsables portant sur les modes d'organisation et de fonctionnement des centres, les méthodes de travail des équipes affectées au service de prêt, les activités d'animation du centre.

Cette rencontre nous a permis de satisfaire nos besoins d'information concernant l'opérationnalisation des centres, de compléter les informations recueillies auprès des directeurs-trices par les questions 1 à 19 (annexe A). Nous avons

profité de cette occasion pour échanger avec les parents sur leur satisfaction et leur motivation à travailler bénévolement au centre de documentation de leur école.

Le bibliotechnicien est sous la responsabilité du secrétaire général. En plus de ses tâches à caractère technique, il réalise des tâches qui nécessitent des habiletés de communication: le support technique aux travailleurs bénévoles et autres usagers des centres de documentation et la formation des bénévoles. Nous avons cherché auprès de lui à mieux connaître le fonctionnement et les possibilités du système informatisé de gestion des collections, les formes de soutien technique qu'il apporte au personnel bénévole et aux usagers des centres. Nous avons aussi cherché à préciser les problématiques soulevées par les directeurs-trices d'école concernant le soutien technique. Nous l'avons donc rencontré à deux reprises, avant et après nos entrevues avec les directeurs-trices d'école.

Nous avons d'abord analysé les données recueillies en les regroupant sous les cinq sous-systèmes de l'approche de Kast et Rosenzweig: 1) le sous-système technique; 2) le sous-système structurel; 3) le sous-système psycho-social; 4) le sous-système des valeurs et des buts et 5) le sous-système managerial.

Les questionnements de Bryson ont guidé notre analyse du système des valeurs et des buts et du système management de l'organisation principalement. Ils nous ont permis de dégager les forces et faiblesses de la commission scolaire dans le dossier du développement des centres de documentation et de faire ressortir les opportunités et menaces susceptibles d'affecter le développement des centres de documentation.

5.1 Le sous-système technique

Les écoles de la C.S.S.E. sont toutes pourvues d'un local servant de centre de documentation, et d'un équipement de rangement adapté au type de collection et au type de clientèle à desservir au primaire.

Toutes les bibliothèques sont munies du même système standardisé de classification et de catalogage, le système Dewey abrégé et les normes de catalogage RCAA2, adaptés suivant les besoins locaux (système de la Centrale des bibliothèques). La littérature fait l'objet d'une classification différente mais standard pour toutes les écoles.

La gestion du contenu des collections du réseau des bibliothèques est centralisée et informatisée. Il existe, au niveau de la commission scolaire, une banque de données centrales sur tous les documents disponibles dans le réseau. Chaque école dispose de listes imprimées du contenu de sa collection ou de toute autre collection du réseau, soit des listes par sujets, par titres ou encore par catégories (contes, romans, etc...).

Un technicien (2 jours/semaine) et un agent de bureau (2 jours/semaine) assurent le fonctionnement du système de gestion centralisée des collections et la formation et l'encadrement des bénévoles des écoles sur les aspects techniques de la classification des collections et de l'entretien des volumes.

Il n'y a pas de travailleurs rémunérés dans les écoles, mais des équipes de parents bénévoles. En 1988-89, les équipes se composaient de 8 à 12 parents environ, dont un parent responsable de l'organisation du service de prêt et de la répartition des tâches d'entretien de la collection. Le travail réalisé par une équipe de bénévoles s'élève facilement à 40 heures par semaine.

Le rôle principal des parents dans 9 écoles sur 10 est d'assurer le service de prêt et d'échange de livres auprès des élèves et, dans toutes les écoles, d'assurer l'entretien des livres et du système de classement de la collection. Ce travail bénévole assure l'existence du centre de documentation dans sa forme centralisée au service de l'ensemble de l'école. Auparavant, chaque classe était équipée d'un coin lecture sous la responsabilité de l'enseignant titulaire. La collection offerte aux élèves était donc forcément limitée et même souvent répétitive.

Les tâches techniques à réaliser sont simples et routinières quand on les connait, mais elles demandent une formation car elles doivent être exécutées d'une manière bien précise. Elles sont essentielles, mais peu valorisantes. Le service de prêt de livres est plus attirant pour les bénévoles à cause de la dimension de relations humaines avec les enfants.

Chaque année, au moins la moitié des bénévoles change et il y a des variations importantes du nombre de bénévoles entre le début et la fin d'année. On commence à 20 pour finir à 12 ou à 12 pour finir à 8. Cela suppose de la formation à recommencer, du surcroît de tâche pour les

bénévoles restants et la responsable qui doit réajuster les horaires, les tâches et faire du recrutement à nouveau.

Lorsque la responsable quitte ça creuse un grand trou, ça bouleverse tout le système et ça compromet la continuité et la régularité du service pour quelques semaines, sinon pour quelques mois.

Les parents bénévoles sont très satisfaits de l'aide et de l'accueil qu'ils obtiennent de la part du personnel technique de la commission scolaire. Le service de fourniture du matériel nécessaire aux bénévoles est excellent et rapide. Ils apprécient particulièrement les rencontres de travail ou d'échanges organisées par le personnel technique avec des bénévoles de différentes écoles car ils trouvent que c'est une bonne occasion d'apprendre de bons trucs d'organisation du travail, de trouver de bonnes idées de décoration ou d'animation du centre. Cela ressource les gens, c'est agréable; les gens en reviennent stimulés.

Les directeurs-trices d'école sont satisfaits de l'approche sympathique et pratique du personnel technique de la commission scolaire avec leurs bénévoles. Ils trouvent eux aussi que cela donne du support aux parents bénévoles et une certaine valorisation de leur travail.

Par ailleurs, ils trouvent que le service d'achat, de catalogage et de préparation des volumes est trop long. Cela prend facilement jusqu'à six mois entre le choix du livre et son arrivée dans l'école ou deux mois pour la préparation des volumes si l'école a fait l'achat elle-même. On perd

une belle occasion de gratification pour plusieurs bénévoles, car il faut se dire que les gens qui étaient là pour le choix ne seront souvent plus là lorsque les livres arriveront. Ils n'auront pas le plaisir de présenter les volumes qu'ils ont choisis avec soin. Les directeurs-trices ont souligné aussi qu'il est long d'obtenir la mise à jour des bottins après les acquisitions et que c'est ennuyeux pour assurer un suivi de la collection et pour la consultation quotidienne. Mais chacun s'empresse de souligner le service attentif et courtois du personnel et que c'est sans doute le prix à payer concernant la centralisation des services.

Par ailleurs, le bibliotechnicien nous a confirmé les délais signalés par les directeurs-trices d'école. Il explique que le traitement des commandes chez les fournisseurs est long; toujours au moins deux mois. De plus, si le fournisseur n'a pas les livres en stock il faut compter deux autres mois car souvent ce sont des livres européens. Lors de la réception des livres, seul un bibliotechnicien peut vérifier les cotes des livres en les comparant avec les descripteurs par sujet pour ensuite mettre à jour les bottins de catalogage. C'est un travail qui est long et le temps est limité. Pour ce qui est de la mise à jour des bottins, le bibliotechnicien considère qu'il pourrait seulement fournir des feuilles séparées de mise à jour par sujet à la suite des nouvelles acquisitions et que les bénévoles des écoles pourraient les insérer dans leur catalogue. Il serait trop coûteux en temps de refaire les bottins entièrement après une période d'acquisitions et ce ne serait pas nécessairement plus utile car il manque souvent le tiers des acquisitions au moment de la première livraison.

Les directeurs-trices souhaitent, s'il y avait des ajouts de personnel technique pour les centres de documentation, qu'une certaine déconcentration de leur tâche soit prévue. Par exemple, certains suggèrent de tendre à un bibliotechnicien pour trois ou quatare écoles, ce qui accélérerait le service pour l'ensemble du processus d'acquisition de volumes et de mise à jour des collections et encadrerait davantage le travail des bénévoles.

Un autre aspect du système technique est lié à la dimension outil d'apprentissage et d'enseignement du centre de documentation. Le prêt de livres dans une école primaire ne doit pas être seulement une banale transaction donnant le droit de consommer un livre. Ce doit être une occasion d'apprentissage: repérage de la documentation recherchée, initiation à divers types de documents, prise de connaissance des nouveautés.

Or, les parents bénévoles ne sont pas formés actuellement à ce type d'intervention auprès de leurs jeunes clients, les enseignants non plus d'ailleurs. Tout au plus informe-t-on sommairement les élèves, lors de leur première visite au centre en début d'année, du mode de classification des livres sur les rayons, du mode de consultation des catalogues par sujets et par titres.

C'est par instinct et habiletés pédagogiques naturelles que quelques parents et quelques enseignants réalisent actuellement des activités de [illegible]ation de cet ordre. L'ensemble des élèves ne reçoit pas de formation

planifiée, graduée et continue pour l'utilisation des ressources documentaires.

Les enseignants ne sont pas formés non plus pour faire une utilisation planifiée des ressources documentaires dans leur enseignement. Ils ne sont pas familiers avec les instruments existants pour la sélection de volumes. Ils ne sont pas conscients de l'existence de liens efficaces entre la réalisation des programmes d'études et une utilisation planifiée de livres du centre de documentation. Ils ne voient pas vraiment les avantages à retirer de la sélection de volumes pour leur enseignement puisqu'ils la confient facilement aux parents qui, croient-ils, sont plus en mesure de connaître les besoins des élèves parce qu'ils s'occupent du prêt.

Tout le volet outil d'apprentissage et d'enseignement est sous-développé à un point tel que le terme centre de documentation fait "pompeux" confronté à la réalité de son utilisation qui s'apparente plus à un comptoir d'échange comme chez Sears. En ce qui concerne les méthodes de travail des enseignants avec cet outil, nous en traitons dans le sous-système psycho-social, car elles sont, à notre avis, intimement reliées à la perception de leur rôle par les enseignants.

5.2 Le sous-système structurel

Les tâches qui sont réalisées actuellement dans les centres de documentation sont les suivantes:

1) prêt de volumes aux élèves;
2) réparation de livres;
3) classement des livres sur les rayons;
4) tenue à jour de la collection;
5) sélection de volumes en vue de l'achat;
6) animation du centre;
7) animation du livre;
8) formation technique des élèves à l'utilisation du centre;
9) formation des élèves au travail de recherche en centre de documentation.

La structure de fonctionnement des centres de documentation est très semblable d'une école à l'autre.

Les tâches d'entretien de la collection (2, 3, 4) sont assurées dans toutes les écoles par un comité de parents bénévoles.

Le prêt de volumes aux élèves (1) est assuré dans 9 écoles sur 10 par le comité de parents bénévoles et dans 1 école par l'enseignant titulaire de chaque classe.

La tâche de sélection des volumes (5) est coordonnée par le parent responsable sur le plan technique. Les parents choisissent eux-mêmes les livres après avoir obtenu les suggestions générales des enseignants dans 2 écoles sur 10; ils choisissent les livres conjointement avec un comité ad hoc des enseignants dans 7 écoles sur 10. Les critères de sélection des

volumes sont larges et imprécis. Toutes les écoles visent à rejoindre un certain pourcentage de volumes dans chaque catégorie de la classification Dewey, pourcentage jugé raisonnable dans une bibliothèque générale. Or, la mission des bibliothèques scolaires comporte des objectifs plus spécifiques au niveau du contenu des collections: elles doivent offrir des volumes favorisant l'exploitation des programmes d'études, et permettant aux élèves de progresser dans leur formation générale. Nous avons constaté qu'actuellement aucune école ne fait ses choix consciemment et systématiquement dans le sens de ces objectifs. Bien sûr, intuitivement certains choix se font ainsi, mais c'est trop peu pour faire une démarcation entre une bibliothèque scolaire et une bibliothèque municipale section jeunesse.

L'animation du centre de documentation (6) par la décoration et la promotion de livres à partir de thèmes est assurée par les parents dans 4 écoles sur 10, par un comité d'enseignants dans 2 écoles sur 10. Dans 1 école, un comité d'enseignants assure la promotion des livres nouveaux dans les classes.

L'animation du livre (heure du conte, rencontre avec un auteur) se fait sporadiquement (une fois ou deux durant l'année pour quelques classes seulement) dans 5 écoles sur 10.

La formation technique des élèves à l'utilisation du centre de documentation (8) est assurée minimalement par les parents dans 3 écoles sur 10. Il s'agit d'une rencontre en début d'année où les parents expliquent aux

enfants le système de classification des livres sur les rayons et le mode d'utilisation des catalogues pour un dépannage minimal. Les enseignants font cette tâche d'une façon assez élaborée dans 3 écoles et d'une façon minimale dans 1 école. Dans 3 écoles, il n'y a aucune période de formation et on donne les informations à certains enfants quand l'occasion s'y prête.

La formation des élèves au travail de recherche en centre de documentation (9) se fait par les enseignants dans 2 écoles seulement. Dans ces deux écoles, les enseignants font un usage régulier de périodes de recherche au centre de documentation. Pourtant, dans 8 écoles sur 10 on a prévu des périodes de présence des bénévoles (sans travail d'échange de livres) pour permettre aux enseignants qui le désirent de venir avec leurs élèves ou d'envoyer leurs élèves en équipes, sans eux, faire du travail de recherche ou de la lecture. Or, 6 de ces écoles n'utilisent que rarement cette possibilité, seulement 1 enseignant ou 2 par école le font.

L'échange de volumes est l'activité la plus fréquente et la plus régulière des enfants au centre de documentation.

Dans 7 écoles sur 10, il y a un horaire fixe pour l'échange de livres qui, pour chaque classe, est de 30 à 40 minutes. Desservir entre 24 et 29 élèves, enregistrer leurs emprunts dans ces conditions ne laisse pas beaucoup de temps aux parents bénévoles pour aider les enfants à apprendre à se repérer eux-mêmes, pour les conseiller dans leur choix, attirer leur attention sur certains types de livres ou leur présenter les

nouveautés. Pourtant, les parents responsables que nous avons rencontrés ont tous exprimé qu'ils aimeraient avoir plus de temps pour échanger avec les enfants; c'est la partie la plus agréable de leur travail.

A la lumière des objectifs pédagogiques poursuivis par le M.E.Q. et à la lumière de la conception des directeurs-trices d'école de ce à quoi devrait servir le centre de documentation, il nous apparaît que l'activité de prêt de livres est mal exploitée et sous-développée. Nous croyons que le prêt de livres devrait servir d'activité d'initiation au livre, à ses diverses fonctions dans le développement de la personne: un livre pour apprendre, pour se distraire, pour se comprendre, pour créer... N'est-ce pas en même temps rejoindre l'objectif de base de formation en français qui est d'initier les enfants aux discours ludiques, expressifs, informatifs et incitatifs. Les parents sont capables de faire un bout de chemin avec les enfants d'une manière toute simple en ayant le temps de parler avec eux de leurs intentions en venant chercher leurs livres, à la condition de savoir ce qu'on attend d'eux et de recevoir une certaine formation pour être efficaces.

A la suite de cette analyse du sous-système structurel des centres de documentation, nous avons pu situer l'organisation des centres de documentation de la commission scolaire de St-Eustache dans la typologie de la bibliothèque scolaire établie par la direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques du ministère de l'éducation et rendue publique en août 1989 dans un document intitulé "Les bibliothèques scolaires québécoises, plus que jamais" (MEQ, 1989, p. 14 à 17). Dans une

typologie en 3 sections et 7 niveaux, l'organisation des centres de documentation de St-Eustache se situe approximativement à la section 2 Vers une situation souhaitable au niveau 4. Selon cette typologie, le niveau 6 représente la situation souhaitable et le niveau 7 la situation optimale. Vous pouvez consulter l'ensemble de cette typologie à l'annexe B. La référence à cette typologie nous apparaît intéressante pour l'établissement par les gestionnaires d'orientations de développement à long terme pour les centres de documentation.

5.3 Le sous-système psycho-social

Un centre de documentation d'école primaire à la C.S.S.E. compte deux groupes principaux d'acteurs dans son fonctionnement: les parents bénévoles et les enseignants.

Les parents bénévoles

Les parents acceptent de travailler bénévolement au centre de documentation pour favoriser l'accès de leurs enfants à un plus grand nombre de livres, régulièrement, facilement et d'une façon économique pour eux. Les parents veulent que leurs enfants lisent souvent, qu'ils développent le goût de lire et qu'ils apprennent par la lecture. Travailler au centre de documentation c'est une façon de participer à l'apprentissage scolaire de leurs enfants, d'aider à rendre l'école plus intéressante pour leurs enfants.

Les parents viennent d'abord pour assurer le prêt de livres aux élèves. Ils acceptent aussi dans la même foulée, comme conséquence quasi inévitable, de s'occuper de l'entretien et de la réparation des volumes et du maintien à jour de l'état de la collection. Ils apprécient beaucoup de faire le choix de volumes en vue de l'achat. Quelques-uns d'entre eux (en moyenne 2 sur 10 ou 12 par école) s'intéressent à promouvoir le livre auprès des enfants et initient une certaine animation au centre de documentation: décoration et exposition sur un thème, heure du conte pour les petits, exposition des livres nouveaux ....

La presque totalité des bénévoles sont des femmes et la plupart n'ont pas d'emploi rémunéré. Cette période de travail bénévole dans leur vie correspond souvent à l'arrivée de leurs enfants à l'école et à la fin des contraintes de la petite enfance. Elles disposent de plus de temps et le travail bénévole constitue pour plusieurs, une période de transition avant de retourner sur le marché du travail rémunéré.

Elles constituent donc un personnel motivé, mais vraiment temporaire: quelques mois, une année scolaire, quelquefois deux. Le fonctionnement du centre est quotidiennement sous la responsabilité d'un parent qu'on appelle le parent responsable. Cette personne a généralement acquis cette responsabilité graduellement, par son intérêt plus marqué pour la tâche, par son esprit d'initiative, sa débrouillardise, ses habiletés naturelles de communication, son sens d'organisation pratique, sa grande disponibilité. Le directeur l'a remarqué, a échangé souvent avec elle au fil de l'action, des besoins et sa tâche s'est dessinée petit à petit. Les réalisations de

l'équipe de bénévoles dépendent actuellement beaucoup du style, du leadership et des intérêts de la responsable. Le directeur d'école en général supporte et encourage les idées et les efforts de la responsable. Actuellement, il ne la dirige pas vraiment, il est très respectueux de son rythme de travail et de ses capacités d'implication. Elle est le pilier du fonctionnement de son centre de documentation et son salaire, c'est la reconnaissance qu'on lui montre, mais aussi le plaisir qu'elle retire d'un travail autonome et utile qu'elle peut enrichir.

Les enseignants

Les enseignants ont la responsabilité de choisir parmi les outils d'apprentissage reconnus valables par le M.E.Q. ceux qu'ils jugent appropriés aux besoins de leurs élèves. Au primaire ils ont aussi comme tâche fondamentale de développer chez l'enfant l'habileté à lire.

Par ailleurs, le statut d'enseignant comporte une variété de rôles à jouer vis-à-vis des élèves, des parents, du directeur-trice de l'école, de la direction des services éducatifs, du ministère de l'éducation, du comité d'école et même de la corporation des enseignants. Le comportement d'un enseignant, ses orientations associés à ceux des autres enseignants constituent un système de rôles complexe aboutissant, d'un milieu-école à un autre, à des productions éducatives et pédagogiques très variées mais généralement à des résultats académiques équivalents chez leurs élèves.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'utilisation du centre de documentation comme outil collectif de formation par les enseignants, on constate une variété de comportements de la part des enseignants qui reflète bien les différentes perceptions qu'ils ont de leur rôle d'enseignant et de la responsabilité qu'ils se reconnaissent tous à faire de leurs élèves de bons lecteurs. Ainsi, l'interprétation de ce rôle et de cette responsabilité se traduit par les deux comportements extrêmes existant dans deux écoles différentes de la C.S.S.E, voir l'annexe C.

Dans une école, les enseignants prévoient à l'horaire une heure de lecture silencieuse par semaine et envoient leurs élèves par groupes de 4 ou 5 à la bibliothèque choisir leur livre pendant qu'ils surveillent le groupe en train de lire. Leur directeur considère que leur attitude est correcte puisque l'accès à la bibliothèque est assuré; les enfants choisissent selon leurs intérêts et lisent chaque semaine. On les met en situation minimale pour atteindre les quatre objectifs poursuivis par le M.E.Q. avec les centres de documentation.

Dans une autre école, l'horaire prévoit des périodes de prêt fixes pour chaque classe, des périodes de prêt libres pour tous les élèves intéressés à changer leurs livres plus souvent, des périodes fixes et d'autres libres de travail pour la recherche, l'animation du livre. Les enseignants forment leurs élèves à l'utilisation du système de classement et de codification, font connaître aux élèves les différentes collections offertes plus spécifiquement à leur âge. Lors de l'achat de volumes, ils procèdent aux choix des volumes particulièrement ceux de la section documentaire

afin d'offrir un éventail de volumes reliés aux programmes d'études et aux thèmes d'apprentissage. Ils guident les élèves dans leurs recherches, les incitent à varier leurs choix de livres et les amènent au moins une fois par année à la bibliothèque municipale pour les initier à d'autres modes d'organisation des collections. Dans cette école, on varie les situations de fréquentation du livre et du centre de documentation pour maximiser l'utilisation du centre et l'atteinte des 4 objectifs du M.E.Q..

Les différences de perception et de réalisation du rôle de l'enseignant pour atteindre les quatre objectifs du M.E.Q. ont sûrement un impact sur la qualité et l'étendue des apprentissages des élèves. Toutefois, il semble bien qu'à court ou à moyen terme (à la fin du primaire), les élèves des écoles de la C.S.S.E. atteignent des résultats académiques comparables dans les différentes matières au programme.

Que conclure? Ou bien le niveau et le type d'implication de l'enseignant dans l'utilisation du centre de documentation n'a aucun effet sur la qualité des apprentissages et il suffit de donner des livres aux enfants pour qu'ils atteignent les objectifs pousuivis par le M.E.Q., ou bien, les modes d'évaluation des apprentissages actuellement en cours ne permettent par d'évaluer les objectifs spécifiques poursuivis par les centres de documentation.

Les relations entre les parents bénévoles et les enseignants

Généralement, aux dires des directeurs-trices d'école, il y a une distance entre les parents et les enseignants. Dans tous les milieux, le parent responsable joue un rôle d'intermédiaire entre les parents bénévoles et les enseignants lorsqu'il y a des problèmes à régler. Les parents sont timides avec les enseignants et les enseignants sont réticents à avoir des contacts fréquents avec les parents. Les parents veulent éviter que leur enfant puisse souffrir éventuellement d'un différend qu'ils auraient avec un enseignant. Les enseignants craignent que les parents les surveillent ou les critiquent à partir des agissements de leurs élèves.

Cinq directeurs-trices sur dix ont exprimé leur déception face à une certaine indifférence des enseignants face aux tentatives des parents bénévoles d'animer le centre de documentation ou même de les consulter pour des choix de volumes. Ce sujet des relations entre les parents bénévoles et les enseignants n'est pas abordé avec sérénité et profusion de détails par les directeurs-trices d'école. Au contraire, les réponses que nous avons obtenues avaient tendance à être évasives et plutôt courtes. Nous pouvons donc élaborer très peu sur ce sujet et constater tout au plus un malaise à ce niveau.

5.4 Le sous-système des valeurs et des buts

Les centres de documentation des écoles sont un outil pédagogique faisant partie des services éducatifs offerts par la commission scolaire aux élèves et aux enseignants.

Dans un document intitulé "La commission scolaire de St-Eustache, sa mission, son organisation et son fonctionnement", adopté par le conseil des commissaires en 1988, la commission scolaire a exprimé clairement et publiquement ce qu'elle croit être sa mission spécifique de même que ses croyances particulières.

Mission de la commission scolaire

Plus spécifiquement, la commission scolaire de Saint-Eustache croit que sa mission est d'assurer aux écoles un support adéquat leur permettant de bien fonctionner et de se développer:

- "support au développement des pratiques et activités pédagogiques et éducatives par les services de professionnels disponibles et présents aux écoles et, par une structure de décision concertante;

- support en matériel, équipement et entretien permettant aux écoles de fonctionner dans un milieu physiquement propre, bien

organisé et doté des outils et moyens physiques requis pour fournir des services de qualité;

- support en ressources humaines permettant aux écoles d'obtenir le meilleur personnel possible pour la réalisation des tâches à y accomplir et, permettant de gérer adéquatement et avec respect les conditions de travail de chacun;

- support en moyens organisationnels permettant aux écoles de fonctionner avec facilité et efficacité à l'intérieur de la structure de l'organisme, de s'impliquer activement au processus de décision, et de profiter d'un ensemble de moyens susceptibles de les aider dans l'administration de leurs diverses activités."

Croyances particulières

Nous avons ressorti ici les croyances de la commission scolaire qui devraient servir de point d'appui à une démarche de planification du développement des centres de documentation.

"La commission scolaire de St-Eustache croit:

- que le développement pédagogique est notre première préoccupation et qu'à cette fin l'on doit faire preuve d'ouverture d'esprit, de créativité, de rigueur et de leadership;

- que la commission scolaire exerce son leadership sur le plan pédagogique en proposant aux écoles des orientations, plans d'actions ou activités qui permettent soit la mise en oeuvre d'objectifs promulgués par le ministère de l'Éducation du Québec, ou, à l'occasion, par la commission scolaire, soit la réponse à des besoins exprimés par les directions d'école;

- que les enseignants doivent recourir à des stimulations et à des exigences pédagogiques qui sollicitent diversement et vigoureusement les capacités des écoliers afin de permettre de déployer tout leur potentiel;

- que l'on doit laisser aux écoles beaucoup d'autonomie, surtout au niveau des activités éducatives, et qu'en même temps, on doit assurer une grande concertation pour permettre un partage équitable des diverses ressources mises à la disposition des écoles."

Par ailleurs, nous avons demandé aux directeurs-trices d'école quelles sont les croyances et valeurs de la commission scolaire par rapport à la mission des centres de documentation. Les directeurs-trices ont répondu dans un premier temps qu'ils ne le savaient pas ou que les croyances sont très faibles ou que l'on n'avait jamais discuté ensemble à la commission scolaire pour se demander pourquoi on équipe et maintient des centres de documentation et pour situer les valeurs à ce niveau.

Selon des directeurs-trices d'école, la C.S.S.E., en équipant les écoles de centres de documentation, a répondu à des pressions sociales des parents des milieux-écoles, conjuguées à des opportunités budgétaires offertes par le M.E.Q. dans un contexte budgétaire local qui était favorable.

Les directeurs-trices d'école ont élaboré, d'une façon très personnalisée, sur le sujet des croyances et des valeurs. On retrouve leurs opinions intégrales à l'annexe D. Nous avons formulé des croyances, des valeurs ou des objectifs qui résument l'ensemble des opinions exprimées.

1. La C.S.S.E. favorise que chaque école dispose des équipements nécessaires pour fournir tous les services requis pour une éducation de qualité.

2. La C.S.S.E. croit équitable que chaque école dispose d'un centre de documentation minimalement fonctionnel.

3. La C.S.S.E. vise à ce que les élèves de chaque école aient accès à des livres en quantité et qualité raisonnables.

La C.S.S.E. a apporté jusqu'à maintenant, un support matériel et technique aux écoles dans le dossier des centres de documentation. Elle a perçu et assumé son rôle principalement à ces niveaux.

Il semble bien, à la lumière des commentaires, que la commission scolaire n'a pas développé de visée pédagogique précise en équipant les centres de

documentation, qu'elle a soulevé sans les satisfaire des attentes chez les directeurs-trices d'école au niveau d'un support au développement d'objectifs et d'activités pédagogiques spécifiquement rattachés à cet outil pédagogique. Les directeurs-trices d'école considèrent en général que les valeurs pédagogiques motivant l'utilisation de cet outil, c'est à l'école qu'on les retrouve, chez le directeur d'école, à divers degré chez les enseignants ou les parents, mais qu'elles ne sont pas une priorité à la commission scolaire, qui se satisfait actuellement d'assurer un minimum au niveau fonctionnel et technique et demande aux écoles de faire le reste.

A la lumière du sort réservé par le conseil des commissaires à la proposition de développement déposée en juin 1987 par le bibliothécaire alors à l'emploi de la commission scolaire et par le directeur des services éducatifs; à la lumière aussi, du sort réservé au rapport des conseillers pédagogiques de la commission scolaire déposé aussi en juin 1987 et intitulé "De la nécessité des centres de documentation pour le développement harmonieux des enfants": il nous apparaît que les instances politiques de la commission scolaire n'étaient pas prêtes jusqu'à maintenant ou n'étaient pas en mesure d'exercer leur leadership sur le plan pédagogique en faveur du développement des centres de documentation en proposant aux écoles des orientations de développement, des plans d'action.

Quant à la mission du centre de documentation, nous avons constaté que les directeurs-trices d'école en ont une perception qui se rapproche très bien des objectifs pédagogiques généraux poursuivis par le ministère de

l'Éducation avec ces centres que nous avons cités à la page 30 du présent document.

Ces objectifs sont très bien intégrés chez les directeurs-trices, en effet, libellés de façon bien personnalisée, on retrouve dans le discours des directeurs-trices toujours au moins trois des quatre objectifs du M.E.Q.. L'objectif 1 se retrouve dans 7 discours sur 10; les objectifs 2 et 3 dans tous les discours; et l'objectif 4 dans 6 discours sur 10. Les réponses des directeurs-trices aux questions portant sur la mission du centre de documentation se trouvent à l'annexe E.

Lorsqu'ils répondaient à la question "A quoi ça sert le centre de documentation d'une école?" les directeurs-trices d'école la reformulaient généralement en A quoi ça devrait servir? Cela est très significatif du fait que les directeurs-trices, dans 8 écoles sur 10, considèrent que les centres ne remplissent qu'une fonction mineure de comptoir du prêt actuellement.

Pourtant les centres de documentation répondent à des attentes politiques et sociales. Ils réalisent une fonction sociale et pour continuer à mériter de recevoir des intrants (budget, ressources humaines, livres, matériel et équipement, informations) ils doivent s'ajuster aux demandes de la société qu'ils desservent.

Les centres de documentation existent bien sûr pour l'éducation des enfants et pour les enseignants puisque le M.E.Q. les considère comme l'un des principaux outils collectifs de formation à l'école primaire.

Or, seulement quatre directeurs-trices d'école nous ont répondu explicitement que les centres existaient pour les enseignants. Cela reflète une situation assez généralisée (8 écoles sur 10) où les enseignants ne se sont pas encore appropriés cet outil pour en faire un outil majeur de leur enseignement ou de l'apprentissage autonome de leurs élèves.

Or, la survie et le développement des centres de documentation dépend moins de la satisfaction des enfants, même si les centres existent pour eux, que de la satisfaction des enseignants, des parents, surtout des parents bénévoles et des directeurs-trices d'école, car ils détiennent chacun une part des enjeux.

Selon Kast et Rosenzweig (1985, p.192-193), c'est une erreur de croire que les buts des gestionnaires et les buts de l'organisation sont une seule et même chose. Le pouvoir des gestionnaires n'est jamais absolu. Une organisation est une coalition de plusieurs membres et groupes différents qui ont leurs propres raisons de contribuer aux visées organisationnelles. Une des premières responsabilités des gestionnaires est de développer un système global de buts qui rencontrera les besoins des divers participants et maintiendra leur support et leur engagement. Une fonction clé du système managérial est de traduire ces buts généraux en objectifs

opérationnels spécifiques pour des secteurs et individus variés au sein de l'organisation.

La commission scolaire peut bien juger qu'elle a été généreuse, qu'elle a fait sa part en équipant toutes les écoles fonctionnellement et se trouver justifiée de ne pas aller plus loin en se comparant avec d'autres commissions scolaires environnantes, il reste que son succès sera de courte durée si les groupes principaux de son organisation ne jugent pas sa performance de la même manière et en viennent à douter de sa crédibilité.

Les parents bénévoles acceptent de travailler gratuitement dans les centres de documentation parce qu'ils veulent des livres pour leurs enfants, c'est leur contribution à l'effort de la commission scolaire. Si la commission scolaire n'investit pas dans les collections, si les enseignants n'utilisent pas les livres et le centre pour améliorer les connaissances et les apprentissages des enfants, alors ils vont se désintéresser ou même finir par se sentir exploités et les centres seront en péril.

Selon les directeurs-trices d'école interrogés, ce que les parents veulent ce sont des livres pour leurs enfants. Quand on investit directement pour leurs enfants, cela les intéresse et les mobilise. L'achat de livres constitue donc un bon point pour eux; c'est un signe évident qu'on s'occupe de leurs enfants.

Les enseignants sont en principe d'accord avec les centres de documentation s'ils y trouvent suffisamment de documentation reliée aux centres d'intérêts et aux thèmes qu'ils travaillent dans les divers programmes d'études, et s'ils ne représentent pas un surcroît d'organisation au plan de la pédagogie et de l'encadrement des élèves.

Actuellement les collections sont plutôt pauvres en quantité et en qualité et peu en mesure de rejoindre les besoins reliés aux contenus des programmes ou encore de répondre aux besoins d'une vingtaine d'élèves à la fois. Pourquoi les enseignants changeraient-ils de mode d'organisation du travail alors qu'il n'y a pas vraiment d'avantages à le faire? D'ailleurs, plusieurs directeurs-trices ont exprimé l'avis, que s'il n'y a pas d'effort véritable pour améliorer les collections, beaucoup d'enseignants vont demander de revenir à la formule des coins lecture dans les classes qui leur donnait un accès facile à des livres qu'ils choisissaient eux-mêmes et qui dérangeait moins l'organisation de la classe à leur avis. Ils chercheront aussi à récupérer le local pour d'autres fins: ordinateurs, ateliers, etc.

De plus, de nombreux enseignants ne sont pas eux-mêmes des lecteurs réguliers selon plusieurs directeurs-trices d'école. La lecture n'est donc pas pour eux un outil personnel et quotidien d'apprentissage ou de formation personnelle qu'ils maîtrisent bien . Ils ne sont pas prêts d'être convaincus qu'une heure de lecture ou de recherche en documentation peut être aussi valable qu'une heure d'enseignement sur un même sujet.

Or, sans eux, le développement des centres sera très limité et ces derniers risquent de demeurer des comptoirs de prêt.

Les directeurs-trices d'école sont aussi des acteurs importants. Leur propre satisfaction est importante pour envisager le succès et le développement des centres de documentation.

Ils ont la responsabilité de l'intégration du centre de documentation au processus d'apprentissage et du maintien de la qualité des services alors qu'ils sont confrontés à un personnel de soutien bénévole avec un taux de roulement élevé, à un personnel enseignant difficile à motiver à de nouveaux modes d'organisation du travail pour les élèves, à des collections en grand besoin de rajeunissement et à des ressources financières très limitées.

Actuellement, la plupart jugent la situation bien précaire, envisagent l'avenir avec un grand risque de retour à la case zéro au niveau de la valeur de la collection et avec la perspective certaine d'avoir à tout recommencer lors du départ de leur parent responsable. Cinq d'entre eux ont déjà commencé à concentrer leurs énergies ailleurs, car ce ne sont pas les dossiers intéressants qui manquent. Il leur semble évident qu'il n'y a pas d'intention sérieuse de la part de la commission scolaire d'aller beaucoup plus loin dans l'investissement pour les centres de documentation, sans pouvoir départager toutefois si c'est par manque de volonté politique, de vision pédagogique ou de capacité financière.

Selon Bryson (1988, p.108), il est important pour une organisation de clarifier sa philosophie et ses valeurs centrales, car cela pourrait lui éviter d'adopter des stratégies condamnées à l'échec. Plus important encore, la clarté de la philosophie et des valeurs centrales peut aider une organisation à conserver son intégrité et la confiance du public dans des situations difficiles. La C.S.S.E. a exprimé de telles valeurs centrales, mais elles n'apparaissent pas d'une manière évidente dans son comportement décisionnel, du moins elles ne se traduisent pas clairement dans des orientations facilement identifiables minimalement par ses propres gestionnaires.

Selon Kast et Rosenzweig (1985, p.193) la recherche sur les processus de détermination des objectifs et des buts indique que l'établissement d'objectifs spécifiques, ambitieux et mesurables conduit à une performance plus élevée. Le feedback sur la performance et la connaissance des résultats attendus accroît aussi la motivation pour l'atteinte des objectifs. Il y a aussi un consensus général à l'effet que la participation des gens concernés au processus de détermination des objectifs conduit à l'établissement d'objectifs plus exigeants et à de plus hauts niveaux de satisfaction et de performance. Bien sûr, d'autres facteurs entrent en ligne de compte. La participation aux objectifs est plus efficace quand il y a déjà un haut niveau de confiance dans l'organisation et un climat de support. Cela conforte l'idée que les gestionnaires ne doivent pas considérer la détermination des objectifs comme un processus isolé, séparé. Il doit faire partie des systèmes de planification et de contrôle et viser à enchaîner motivation - performance - satisfaction.

Nous considérons à la lumière des entrevues que nous avons menées auprès des directeurs-trices d'école que le développement du dossier centre de documentation est freiné actuellement par une démobilisation qui s'installe lentement mais sûrement chez les enseignants, et chez les directeurs-trices d'école. La restructuration des centres de documentation a éveillé des besoins, mais il arrive qu'une trop longue attente tue l'appétit.

La commission scolaire doit recréer un climat qui encourage les gens à performer et garder en tête cette conclusion de Peter Drucker (in Kast et Rosenzweig, 1985, p.405)

> "We now know that the human being is a learning machine, and the problem is not to motivate people but to keep from turning them off. The quickest way to quench motivation is not to allow people to do what they have been trained to do."

5.5 Le sous-système management

Le directeur d'école est le gestionnaire responsable du maintien et du développement du centre de documentation de son école. Selon Kast et Rosenzweig (1985, p. 399 et 420), tous les gestionnaires, consciemment ou non, formellement ou non, fixent des objectifs, planifient des programmes, assemblent des ressources, organisent des personnes et des procédés, implantent des actions, contrôlent des activités. Ils sont au centre de plusieurs processus interactifs. Ils sont responsables de la performance

actuelle (stabilité, continuité) et du potentiel futur (adaptation et innovation) de l'organisation.

Pour tous les directeurs-trices d'école interrogés, leur rôle principal consiste à encourager, motiver, supporter les parents bénévoles (annexe F). Or, ceux-ci sont actuellement l'ingrédient de base pour assurer le fonctionnement du centre de documentation. Dans leur description du fonctionnement du centre de documentation, nous retrouvons l'ensemble des fonctions que les directeurs-trices exercent effectivement: chercher des fonds, octroyer des budgets, superviser le choix et l'achat de volumes, faire circuler les idées des parents bénévoles et des enseignants en agissant comme courroie de transmission, s'entendre avec les parents bénévoles et les enseignants sur des règles de fonctionnement, des horaires, des activités, faciliter la réalisation de projets en en faisant la promotion, en aplanissant les difficultés, rencontrer fréquemment les parents bénévoles pour leur donner du feedback, être à l'écoute de leurs besoins, rencontrer les enseignants pour connaître leurs besoins, dégager avec eux des pistes d'utilisation des possibilités du centre.

Une chose est frappante dans la tâche des directeurs-trices d'école en ce qui concerne la gestion des centres de documentation; le travail du directeur d'école est principalement verbal. La majorité du temps qu'il consacre à la gestion du centre de documentation se passe à communiquer verbalement. Il échange continuellement de l'information: avec le responsable des parents, les parents et les enseignants principalement, mais aussi avec les autres directeurs, le directeur général, les directeurs

de services pour la négociation de services et de budgets. L'information est l'ingrédient de base de son travail: il reçoit, interprète et donne de l'information. Il décide peu souvent, il dirige peu souvent. Très peu des échanges qu'il tient se font dans un cadre formel, ils se situent dans l'action, au fil de l'action, du moins les échanges avec les parents bénévoles. Pour ce qui est des enseignants, les directeurs-trices ont mentionné l'existence de rencontres plus formelles pour établir des modes de fonctionnement, discuter et s'entendre sur des activités à réaliser, faire des bilans. Pour le directeur, c'est l'occasion de promouvoir certains projets, certains modes de fonctionnement, d'amener les enseignants à cerner des besoins, des intérêts des élèves, des situations d'apprentissage à développer. Ses habiletés interpersonnelles et son leadership jouent un rôle crucial pour aller chercher l'engagement des enseignants dans l'utilisation maximale de cet outil collectif d'apprentissage.

Pour mieux saisir la tâche du directeur d'école en ce qui concerne la gestion du centre de documentation, nous avons considéré le cadre de référence proposé par Rosemary Stewart et repris par Kast et Rosenzweig (1985, p. 407-408). Ce cadre nous invite à cerner trois dimensions: 1. les exigences (demandes), 2. les contraintes, et 3. les choix rattachés à sa fonction.

1. Les exigences (demandes) sont ce que le directeur d'école doit faire pour satisfaire le MEQ: déterminer les ressources destinées à la bibliothèque; promouvoir les services offerts; intégrer le centre de

documentation au processus d'apprentissage; maintenir la qualité des services.

2. Les contraintes sont les facteurs externes et internes qui limitent ce qu'il peut faire: budget d'école maigre par rapport à la réalité des besoins et des coûts, incapacité légale et réglementaire d'engager des ressources humaines, incapacité de contraindre les parents bénévoles à réaliser certaines tâches ou à souscrire à certains objectifs, incapacité de contraindre les enseignants à utiliser telle approche didactique ou pédagogique spécifique.

3. Les choix sont les activités que le directeur peut faire mais qu'il n'est pas obligé de faire. Ce sont les possibilités qu'il a de faire autre chose et de le faire de différentes façons. Le directeur d'école doit maintenir le centre en opération mais il a le choix de mettre plus ou moins d'intensité dans l'énergie qu'il consacre aux exigences que le M.E.Q. lui pose. Ces exigences étant fort complexes, il est fort difficile de déterminer un taux de réussite pour l'atteinte de ces exigences et donc d'évaluer la performance du directeur sur ces points. Alors, lorsque les contraintes du côté des ressources budgétaires, des enseignants et des parents sont trop lourdes, il peut accepter de se contenter d'un minimum sans même qu'on puisse le lui reprocher et consacrer son énergie à d'autres dossiers où la marge de manoeuvre et les possibilités d'action et de succès sont plus grandes.

Selon Kast et Rosenzweig (1985, p. 413), le gestionnaire est un centre nerveux dans un réseau d'information. C'est un rôle important parce que la prise de décision est le coeur de la gestion et l'information est le matériel de base dans le processus de prise de décision.

A l'école, comme à la table de gestion, le directeur d'école est le centre de traitement des données concernant le développement des centres de documentation: ses rôles sont principalement relationnels et informationnels, son principal pouvoir n'est pas un pouvoir de contraindre mais un pouvoir d'influencer, de convaincre et il travaille à des fonctions de promotion, de maintien, d'intégration d'un outil d'apprentissage.

L'environnement interne actuel du développement de son centre de documentation n'est pas très stimulant. La collection est pauvre ou minimale en quantité ou en qualité. Les coûts pour un développement continu de la collection sont énormes par rapport au budget global de l'école (au minimum 10% du budget annuel de l'école). Les enseignants ne font pas de demandes de volumes, ni de services, ils se contenteraient facilement d'une utilisation minimale du centre (dans 9 écoles sur 10). La contribution des parents bénévoles est capitale mais difficile à prévoir et à planifier. Le travail bénévole est souvent une transition pour les parents avant de retourner sur le marché du travail rémunéré, il y a donc beaucoup de roulement. Les parents responsables de l'organisation du centre, quand ils partent, laissent un grand trou. Il faut souvent tout repartir à zéro. Le dossier du centre de documentation est truffé de

zones d'incertitude et les profits qu'on peut en retirer sont peu palpables et difficilement mesurables actuellement.

Dans ce contexte, planifier le développement pour un directeur d'école ça demande de se raccrocher presque désespérément à ses valeurs et croyances éducatives et à son sens aigu des responsabilités sociales.

Le conseil des commissaires et la direction générale de la commission scolaire ont la responsabilité d'assurer l'équilibre entre les missions et les besoins de l'organisation et les pressions et attentes de l'environnement. Actuellement, la C.S.S.E. est tiraillée entre plusieurs priorités et elle se voit offrir, année après année, par le M.E.Q. des subventions conditionnelles à sa participation budgétaire pour le développement de nouveaux programmes. Elle a donc tendance à faire une partie de ses choix budgétaires en fonction de ces opportunités. Elle satisfait ainsi des besoins, mais les accentue en même temps et crée d'autres attentes qu'elle doit continuer à satisfaire les années subséquentes. L'équilibre est difficile à maintenir entre la recherche de l'excellence et l'utilisation économique et efficace des ressources.

La direction des services éducatifs et la table de gestion des directeurs-trices d'école comptent les professionnels et les gestionnaires clés pour identifier les besoins de développement pédagogique de la commission scolaire et proposer des orientations aux commissaires. Cette fonction de planification stratégique, ils doivent se ménager du temps ou des mécanismes pour la réaliser car les affaires administratives, les sollicita-

tions de tout ordre et le quotidien surchargent inlassablement les ordres du jour et les agendas. Nous ressentons un certain essoufflement des directeurs-trices actuellement, à courir d'une priorité à l'autre, sans temps d'arrêt pour voir vraiment où ils vont avec toute cette activité.

A la C.S.S.E., la lecture des données que font l'ensemble des intervenants quand ils considèrent l'avenir des centres de documentation est la suivante. Entre 1984 et 1988, la C.S.S.E. a investi près d'un demi-million de dollars pour équiper chaque école d'un centre de documentation fonctionnel avec une collection valable minimalement partout. Elle n'a pas encore réussi à équilibrer les collections en termes de quantité de livres et de valeur du contenu des collections, que déjà les collections les plus riches risquent de perdre de la valeur, car on n'investit pas encore pour assurer le maintien de leur niveau actuel, compte tenu d'un taux de dépérissement annuel minimal de 2% dû aux pertes ou à la désuétude des livres. Pour une évolution réelle des collections, il faudrait acheter un livre par élève par année, ce qui représente plus de 53 000 $ par année. L'investissement annuel minimal nécessaire pour remplacer les livres brisés, perdus ou désuets a été établi à 22 000 $ par année pendant cinq ans. Même si ce rythme minimal est respecté, le maintien de la valeur des collections n'est pas assuré au bout des cinq ans, car dans l'ensemble la collection aura continué de vieillir et dans les écoles les plus récentes comme Arc-en-Ciel, qui ne reçoit pas de budget pour permettre le rattrapage des vieilles écoles, la collection aura vieilli sans renouvellement.

Par ailleurs, la motivation de la direction générale, des commissaires et de la table de gestion des directeurs-trices d'école à investir de fortes sommes chaque année et à planifier à long terme dans ce sens risque d'être fortement influencée par l'impact réel de cet outil pédagogique sur le type et la qualité de l'enseignement dispensé dans les écoles. Un indice de la valeur de cet investissement et de son importance réside dans l'utilisation qu'en fait le personnel enseignant pour améliorer les apprentissages des élèves. Or, l'utilisation des centres comme outil pédagogique est embryonnaire dans 8 écoles sur 10. Le seul avantage actuellement de la bibliothèque scolaire sur la bibliothèque municipale est son accès facile. Cependant, il faut éviter de tirer des conclusions trop hâtives à l'effet que les enseignants ne sont pas intéressés ou ne s'impliquent pas. Ils ne connaissent pas les objectifs de la commission scolaire ni les comportements et les résultats qu'on attend d'eux et n'ont pas été formés explicitement à l'utilisation des centres.

Les parents bénévoles, les commissaires et la direction des services éducatifs peuvent être déçus que l'activité au centre de documentation se réduise au prêt et à l'échange de livres. Les enseignants eux considèrent qu'ils ont bien d'autres priorités que d'organiser des activités d'animation au centre de documentation et que le prêt hebdomadaire assure déjà aux élèves un contact régulier avec des livres variés et des connaissances variées. On ne doit pas oublier que ces années-ci, on leur demande aussi d'intégrer l'informatique comme outil d'enseignement et d'apprentissage et qu'on implante aussi un nouveau mode d'évaluation des apprentissages.

Les commissaires et la direction générale peuvent être satisfaits du ratio livres/élève dans leurs écoles par rapport aux commissions scolaires avoisinantes alors que les enseignants considèrent que la collection n'est pas assez diversifiée et volumineuse pour leur servir d'outil d'enseignement et permettre aux élèves de se documenter sur les thèmes d'apprentissage développés dans les programmes d'études.

La tâche managériale des directeurs-trices d'école et des administrateurs de la commission scolaire dépasse la performance journalière ou annuelle; elle suppose d'assurer la possibilité pour l'organisation de performer dans le futur. Cela suppose le changement, le renouvellement et l'amélioration. Les ressources humaines, financières et techniques sont manifestement importantes. Il faut en équilibrer l'usage journalier avec l'investissement pour des réalisations futures. Or, la vision à long terme ne ressort pas vraiment, actuellement, comme préoccupation à la commission scolaire.

La C.S.S.E. devrait penser et agir stratégiquement dans le développement des centres de documentation et adopter l'approche de Gretzsky, "I skate to where I think the puck will be". Concrètement, cela veut dire qu'elle devrait préciser sa vision "excellence en ce qui concerne le développement des centres et réajuster sa trajectoire vers cette excellence à chaque année en cherchant à tirer profit de ses forces et des opportunités qui surgissent et en minimisant l'impact de ses faiblesses et des coups durs, de sorte qu'ils freinent l'élan seulement, sans le briser. Pour réussir, il lui faut donc une vision de succès, une volonté souvent réaffirmée et un fort biais pour l'action.

5.6 Évaluation des forces et faiblesses internes et des opportunités et menaces externes

Nous avons interrogé les directeurs-trices d'école sur leur perception des forces et faiblesses de la commission scolaire en rapport avec le développement des centres de documentation, de même que des opportunités ou menaces susceptibles d'influencer ce développement. On retrouve ces opinions à l'annexe G.

Nous présentons ici leurs opinions en les regroupant sous les catégories nous permettant de voir les secteurs de l'organisation qui sont impliqués.

Forces et faiblesses de la C.S.S.E. quant au développement des centres de documentation

Forces

Buts, croyances, valeurs

- Tous les directeurs d'école croient en l'importance du centre de documentation.
- La C.S.S.E., politiquement, n'accepterait pas que les centres de documentation disparaissent, qu'on fasse marche arrière.
- La C.S.S.E. a eu la volonté de prioriser à un moment donné le développement des centres.
- La C.S.S.E. a eu la volonté d'équiper toutes les écoles.
- La C.S.S.E. a eu la volonté de mettre l'accent pendant trois ans sur le financement des centres.
- La C.S.S.E. a une bonne écoute pour les demandes des directeurs d'école.
- Dans les écoles, il y a des individus, parents ou enseignants, qui sont des piliers portant le centre parce qu'ils y croient.

Ressources humaines

- Personnel technique dévoué, très apprécié des bénévoles, qui contribue vraiment à la formation technique et à la motivation des bénévoles.

Ressources financières

- La C.S.S.E. est une commission scolaire en expansion qui devrait donc disposer encore de budgets raisonnables pour les prochaines années.
- La C.S.S.E. a accepté d'investir 30,000$ en 1989-1990 pour l'achat de livres.
- La C.S.S.E. a accepté de maintenir les budgets pour des ressources humaines assurant un support technique minimal aux centres de documentation: 0,4 d'une tâche de technicien et 0,4 d'une tâche d'agent de bureau.

Faiblesses

Buts, croyances, valeurs

- La C.S.S.E. n'a pas une volonté assez marquée d'investir dans le livre.
- La C.S.S.E. a bifurqué bien facilement d'une priorité collective. Les priorités changent facilement au gré des pressions, des opportunités.

Ressources humaines

- Aucune personne ressource pour superviser les équipes de bénévoles ou d'enseignants au niveau de l'animation.
- Système généralisé de fonctionnement des centres reposant sur du bénévolat uniquement, qui pose des problèmes de continuité tant au niveau de la prestation des services que de leur qualité.
- Une minorité d'enseignants sont suffisamment préoccupés ou instrumentés pour développer chez leurs élèves, les habilités de repérage, de recherche, de sélection des informations de lectures pertinentes à leurs projets tant personnels que scolaires.

Ressources financières

- La C.S.S.E. n'investit pas assez chaque année dans l'achat de livres pour permettre le maintien de la qualité des collections les plus valables et pour permettre le rajeunissement véritable des collections les plus pauvres.
- La table de gestion et le directeur des services éducatifs doivent défendre le dossier chaque année pour obtenir du financement de la part du conseil des commissaires.

Forces

Ressources matérielles et techniques

- Le système de gestion informatisée des collections est le point fort de l'organisation des centres de documentation.
- Les écoles disposent maintenant d'excellents instruments pour planifier leurs achats et suivre l'état de leurs collections.
- Les collections ont été élaguées, rajeunies autant qu'on pouvait se le permettre financièrement lors de l'opération restructuration.
- Les élèves de la commission scolaire ont tous accès à des livres valables dans leur école.

Stratégies de développement

- La C.S.S.E. s'est engagée à assurer, d'une façon permanente, un support technique aux centres de documentation se traduisant par: 0,4 d'une tâche de technicien et 0,4 d'une tâche d'agent de bureau.

Faiblesses

Ressources matérielles et techniques

- La centralisation des procédures d'achat et de traitement des volumes combinée à la rareté du personnel technique disponible fait que l'acquisition des volumes est un processus long qui démotive les bénévoles et les enseignants, qui entraîne des inefficacités (longueur pour l'obtention des mises à jour des boîtes après les acquisitions).
- Les possibilités du système informatique de gestion sont sous-exploitées en raison de l'insuffisance de ressources humaines.
- Tout en cherchant à uniformiser l'organisation des centres, par souci d'équité, la commission empêche le développement de ses centres les plus valables et crée des inefficacités.

Stratégies de développement

- La C.S.S.E. n'arrive pas à faire le choix de mettre des ressources humaines rémunérées dans les écoles pour maximiser l'utilisation du système mis en place.
- La C.S.S.E. en ne donnant pas suite à la 2e étape prévue pour le développement des centres, c'est-à-dire la rentabilisation pédagogique des centres par l'animation, handicape lourdement le développement.
- Compte tenu de la marge de manoeuvre budgétaire et décisionnelle des écoles, la C.S.S.E. en remettant la responsabilité de la poursuite du développement et du financement à chaque école individuellement, condamne les centres de documentation à un retour à la case zéro d'avant la restructuration et cela d'ici 10 ans.
- La C.S.S.E. ne se donne pas de plan de développement à long terme, elle va d'une priorité à l'autre sans assurer de continuité.

Opportunités et menaces pour le développement des centres de documentation.

Opportunités	Menaces
Il faudra profiter de l'intégration du primaire et du secondaire pour discuter avec le secondaire d'un partage des ressources humaines dont il dispose pour les centres de documentation au moment où on présentera nos attentes de part et d'autre quant à l'encadrement pédagogique des élèves. Lors de l'intégration avec le secondaire, on pourra aller chercher de l'expertise dans leurs centres de documentation et se sensibiliser à d'autres modes de fonctionnement. La présence d'une bibliothèque municipale à St-Eustache est un pôle à utiliser positivement. Le plan d'action en français du M.E.Q. est une opportunité, car il nous force tous, directeurs et enseignants, à utiliser au maximum les ressources du milieu.	Les nouveaux programmes subventionnés par le M.E.Q. conditionnellement à la participation budgétaire de la commission scolaire risquent d'occuper toute la place et la marge de manoeuvre et tenir lieu de priorité d'une année à l'autre.

Lorsque nous avons tenu nos entrevues avec les directeurs-trices d'école, la décision finale de l'intégration du primaire et du secondaire n'avait pas encore été prise par toutes les instances politiques concernées. C'est maintenant chose décidée et l'intégration se fera en juin 1990.

Il s'agit à notre avis, d'une opportunité majeure pour relancer le développement des centres de documentation qui devrait faire l'objet dès maintenant d'une véritable discussion à la table de gestion et d'une stratégie d'orientation et d'action de la part de la commission scolaire actuelle élaborée principalement à la table de gestion des directeurs-trices d'école et appuyée par le conseil des commissaires. Les enjeux se situent

au niveau d'un nouveau partage des ressources financières et humaines, et des responsabilités de formation éducative

Nous considérons qu'il y a d'autres éléments à ajouter aux forces de la commission scolaire. Nous considérons d'abord comme une force précieuse pour la C.S.S.E. au niveau des ressources humaines le fait qu'actuellement dans 9 écoles sur 10 le parent responsable soit une personne très motivée, très disponible, très soucieuse à la fois de la collection et du service aux usagers.

Les autres éléments à ajouter sont des actions posées par des gestionnaires qui démontrent leur intérêt réel pour le développement des centres de documentation. Nous les classons aussi sous le titre "stratégies de développement". Au niveau des faiblesses, nous en notons une qui a un impact sur la motivation des directeurs-trices d'école.

Forces et faiblesses de la C.S.S.E. non signalées par les directeurs d'école.

Forces	Faiblesses
Le directeur des services éducatifs a déposé à la direction générale et aux commissaires, 2 versions de plans budgétaires quinquennaux de développement des centres de documentation; le premier en juin 1987, le deuxième en novembre 1987.	Le conseil des commissaires n'a pas signifié clairement ses intentions et ses orientations quant au développement des centres de documentation.
Le directeur des services éducatifs étudie avec la direction de l'enseignement aux adultes de la commission scolaire régionale, la possibilité de créer un programme de cours de formation en animation pour les parents bénévoles des centres de documentation.	
Les conseillers pédagogiques de la commission scolaire ont pris position, dans un document adressé aux commissaires en juin 1987, en faveur du financement et du développement des centres de documentation. Leur argumentation visait à démontrer le caractère essentiel des centres pour l'application de deux programmes d'études (français et sciences humaines) et leur caractère important pour quatre autres programmes (sciences de la nature, mathématiques, enseignement religieux et enseignement moral).	
Le secrétaire général voit à tirer profit de tous les programmes gouvernementaux de subventions susceptibles d'adjoindre des ressources humaines temporaires au personnel technique de la commission scolaire.	
Le secrétaire général confie des tâches de formation et d'encadrement des bénévoles au technicien et à l'agent de bureau et encourage le développement, chez eux, d'habiletés de supervision du travail des bénévoles. Il favorise l'organisation de rencontres avec les parents responsables des écoles pour qu'ils échangent entre eux sur leurs méthodes de travail. Il se préoccupe ainsi de la motivation des bénévoles et de leur montrer qu'on reconnaît la valeur de leur participation aux objectifs de l'organisation.	
Le directeur général et le conseil des commissaires ont affirmé publiquement en 1989, dans un écrit, leurs croyances en l'importance du développement pédagogique et du leadership pédagogique de la commission scolaire.	

5.7 Résumé de l'analyse des données

Le sous-système technique de l'organisation des centres de documentation est très valable du point de vue des équipements et outils de travail. Le personnel technique en place à la commission scolaire est unanimement apprécié par les directeurs-trices d'école et les parents bénévoles pour son accueil, son empressement à servir les écoles, sa compétence pour répondre aux demandes. Toutefois, le personnel technique rémunéré disponible est insuffisant pour répondre aux besoins d'encadrement et de formation pédagogique et technique des équipes de parents et d'enseignants dans les écoles. Le volet outil d'apprentissage et d'enseignement est sous-développé et les centres de documentation ne sont principalement que des comptoirs d'échanges de livres.

Le sous-système structurel des centres de documentation, qui comprend les modes de division du travail et de coordination des tâches, est extrêmement fragile. Il est plus ou moins développé selon les écoles et dépend exclusivement de la bonne volonté et de l'ingéniosité des parents bénévoles et de quelques enseignants. L'activité prêt de livres est mal exploitée; la formation technique des élèves et leur initiation à la recherche est inégale d'une école à l'autre et plutôt minimale; l'animation des centres de documentation est sporadique et le fait des parents plus que des enseignants. La sélection des volumes, qui est au coeur du développement, repose sur [illegible]centages pour une collection équilibrée dans une bibliothèque g[illegible] ne se fait pas spécifiquement ou

systématiquement en rapport avec les programmes d'études ou les objectifs de formation générale.

Le sous-système psycho-social se caractérise par un personnel technique et d'animation composé de bénévoles, d'implication inégale et temporaire. Ils viennent pour assurer à leurs enfants un accès facile et régulier à des livres. Les enseignants qui constituent le personnel clé pour l'intégration du centre de documentation aux activités d'apprentissage ne voient pas clairement leur rôle dans l'utilisation de cet outil pédagogique.

L'analyse du sous-système des valeurs et des buts démontre que malgré les énoncés de leurs croyances particulières dans un document approuvé par le conseil des commissaires, les élus politiques ont du chemin à faire pour convaincre les directeurs-trices d'école qu'ils croient en la valeur des centres de documentation. En effet, selon les directeurs-trices d'école, les valeurs pédagogiques motivant l'utilisation de cet outil, c'est à l'école qu'on peut les retrouver. Elles ne sont pas une priorité à la commission scolaire qui se satisfait d'assurer un minimum au niveau fonctionnel et technique. La commission scolaire n'assume pas de leadership pour orienter et planifier le développement des centres de documentation.

Les directeurs-trices d'école ont une perception de la mission des centres de documentation qui se rapproche très bien des objectifs pédagogiques généraux choisis par le MEQ.

Ils sont très conscients que les centres de documentation ne remplissent actuellement qu'une fonction mineure de comptoir de prêt. Ils sont plutôt déçus de l'implication des enseignants, inquiets pour la continuité des services reposant uniquement sur le bénévolat et désabusés face à la commission scolaire qui ne s'engage pas à long terme à planifier et financer le développement des centres comme outil pédagogique. Ils considèrent qu'on veut leur remettre la responsabilité du développement pédagogique des centres sans leur en donner les moyens. Ils se démobilisent peu à peu et consacrent le gros de leurs énergies ailleurs.

La commission scolaire a voté un budget de 30 000 $ pour de l'achat de volumes en juin 1989, mais cela ne rassurera pas les directeurs-trices d'école qui n'arrivent pas à identifier clairement les visées de la commission scolaire. La commission scolaire croit-elle vraiment aux centres de documentation ou faudra-t-il chaque année investir beaucoup d'énergie pour la convaincre?

Le sous-système management est le système clé de l'organisation. En ce qui concerne le développement des centres de documentation, les rôles du directeur d'école sont surtout relationnels et informationnels; son pouvoir n'est pas un pouvoir de contraindre mais d'influencer, de convaincre; son travail en est un de promotion, de maintien et d'intégration d'un outil d'apprentissage.

Le contexte actuel de son travail n'est pas très stimulant: la collection est minimale, les budgets sont faibles et irréguliers, les enseignants sont

peu préparés au rôle qu'on attend d'eux, et le personnel du centre est bénévole et change souvent.

Le conseil des commissaires et la direction générale ont la responsabilité d'assurer l'équilibre entre les missions et les besoins de l'organisation et les pressions et les attentes de l'environnement. La commission scolaire a tendance ces dernières années à faire une partie de ses choix budgétaires en fonction des opportunités conditionnelles offertes par le MEQ. C'est judicieux jusqu'à un certain point, mais c'est hasardeux aussi, car n'ayant pas défini d'orientations claires pour son développement pédagogique elle court d'une priorité à l'autre chaque année et les gestionnaires ne savent plus vraiment où ils s'en vont. La continuité des services mis en place n'est pas vraiment assurée à long terme, et le personnel s'essouffle.

Nous terminerons cette analyse des données recueillies en faisant ressortir les lignes de force que nous dégageons et qui nous guident dans la conception des solutions et des recommandations pour le développement des centres de documentation de la commission scolaire de St-Eustache.

D'abord nous avons pu constater que la direction générale et les élus politiques ont démontré une préoccupation de situer leurs croyances quant à la mission et aux rôles que la commission scolaire doit assumer.

Nous avons pu constater aussi que la direction des services éducatifs et les directeurs-trices d'école ont une perception claire de la mission des centres de documentation souhaitée par le M.E.Q. et qu'en plus de

connaître cette mission ils y croient vraiment. La direction des services éducatifs a déposé en 1987 deux versions de planification quinquennale pour le développement des centres de documentation.

Dans le dossier du développement des centres de documentation, l'arrimage entre les buts de l'organisation et les buts des gestionnaires des écoles et des services éducatifs n'est pas fait. Le développement d'un système global de buts qui rencontrera les besoins des divers participants et maintiendra leur support et leur engagement reste à faire. Les croyances générales de la commission scolaire doivent être assorties d'objectifs spécifiques ambitieux et mesurables qui incitent à la mobilisation tant chez les directeurs-trices d'école que chez les enseignants et les parents.

Les élus politiques et les gestionnaires sont responsables de la performance actuelle (stabilité, continuité) et du potentiel futur (adaptation, innovation) des centres de documentation. Les élus politiques doivent déterminer les orientations du développement des centres de documentation et exercer un leadership ambitieux tant auprès de la population que du personnel pour arriver à réunir toutes les conditions pour réaliser ce développement.

Les gestionnaires doivent continuer à s'impliquer et favoriser l'élaboration d'une politique de développement des centres de documentation à la table de gestion des directeurs-trices d'école d'abord puis au conseil des commissaires. Il faut travailler ainsi à contrer le sentiment d'isolement

et la démobilisation face aux conditions difficiles du développement des centres de documentation et mettre de l'avant une vision à long terme de succès.

Notre contribution à l'élaboration d'orientations et d'une politique de développement des centres de documentation à la CSSE se situe au niveau de la proposition d'alternatives de développement en fonction des objectifs poursuivis par les différents partenaires des centres de documentation.

Cette proposition d'alternatives se fait à partir de la lecture des faits, du vécu et des perspectives de l'environnement externe et interne.

Dans le chapitre suivant, portant sur la conception de la solution, nous formulons les enjeux stratégiques ou encore les défis à relever pour assurer le développement des centres de documentation. Nous les formulons d'abord sous la forme de questions principales à résoudre. Nous situons ensuite ces questions dans leur environnement et par rapport aux mandats du M.E.Q. et aux objectifs politiques de la commission scolaire. Nous tentons de dégager par la suite des lignes d'actions ou des objectifs spécifiques possibles pour résoudre ces questions.

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Nous arrivons maintenant au coeur du projet d'intervention, à l'étape de l'identification des enjeux stratégiques, des défis à relever pour assurer le développement des centres de documentation des écoles comme outils pédagogiques rentables dans un contexte de restrictions budgétaires et de ressources humaines principalement bénévoles.

L'identification des enjeux stratégiques est importante selon Bryson (1988, p. 139), car ces enjeux jouent un rôle central dans la prise de décision politique. La prise de décision politique commence par des enjeux, des défis à relever, mais la planification stratégique peut améliorer ce processus en influant sur la manière dont les enjeux sont charpentés et résolus. Avec des enjeux soigneusement charpentés et éclairés, les décisions subséquentes devraient à la fois être acceptables politiquement et utilisables techniquement; en accord avec la philosophie et les croyances de base de l'organisation.

Nous espérons retirer de cette étape les bénéfices suivants: obtenir l'attention des gestionnaires clés sur une problématique importante d'orientation et de gestion; dégager des indices utiles sur le comment résoudre les enjeux ou relever les défis.

6.1 Les défis à relever

Nous avons interrogé les directeurs-trices d'école sur les défis à relever pour assurer la survie et le développement des centres de documentation "comme outils pédagogiques". Nous résumons ainsi les principaux défis

signalés: des mentalités à changer chez les enseignants face à la lecture et aux stratégies d'enseignement; une formation et un encadrement pédagogique spécifiques à assurer pour les enseignants; une continuité des services de soutien technique et d'animation et des budgets à assurer par la commission scolaire malgré des priorités qui changent souvent. Les opinions intégrales des directeurs-trices se trouvent à l'annexe H.

6.2 Les actions possibles

Voici maintenant ce que les directeurs-trices d'école considèrent que la commission scolaire est réellement capable de faire d'ici un an pour le développement des centres de documentation compte tenu des restrictions budgétaires, du personnel en partie bénévole et des défis à relever: a) discuter du développement, le planifier; b) s'obliger à consacrer un budget minimum chaque année pour l'achat de volumes; c) se préparer à l'opération d'intégration du primaire et du secondaire en vue de négocier l'accès aux ressources humaines rémunérées des centres de documentation; d) organiser de la formation pour les enseignants, pour les parents bénévoles; e) offrir aux écoles des ateliers d'animation, de promotion du livre; et f) nommer une personne responsable de superviser l'animation pédagogique des centres.

Les actions possibles, selon les directeurs-trices d'école, pour le développement des centres de documentation

a) Discuter du développement, le planifier

I. "Lancer une démarche d'échanges là-dessus d'abord à la table de gestion des directeurs-trices d'école. Il n'est pas sûr que la table de gestion serait prête à discuter d'un tel type de sujet. Actuellement, on est plus préoccupé de technicalités administratives, de centralisation - décentralisation, de négociations collectives. On s'éloigne de plus en plus de la pédagogie. Les directeurs-trices sont de moins en moins capables d'accompagner les enseignants dans des démarches pédagogiques: ils manquent de temps. Au fil du temps, c'est plus devenu le travail des conseillers pédagogiques. Les directeurs-trices sont comme les parents des comités d'école actuellement: on a obtenu cela, maintenant on a d'autres feux à voir. C'est comme pour les parcs-école, on a investi beaucoup mais on ne planifie pas à long terme, on vit dans le quotidien seulement."

II. "D'abord, faire un échange en table de gestion avec tous les administrateurs de la commission scolaire et la présidente. Faire une réflexion sur où on en est avec nos centres de documentation. On va où avec cela? Il n'y a pas personne qui s'est interrogé là-dessus publiquement. Mais ça ne se fera pas parce que les administrateurs comme les enseignants et même les directeurs-trices d'école ne sont pas vraiment convaincus de l'importance du livre. Il faut éviter que la réponse à une telle réflexion soit une sophistication accrue des centres. Elle devrait nous conduire plutôt à regarder ce que font nos enseignants et nos enfants face à la lecture."

III. "J'aimerais que la commission scolaire choisisse l'item centre de documentation comme point de discussion pour faire une sorte de prise de conscience collective pour voir où on s'en va avec ça, s'il y a une volonté montante, car sinon bien des choses vont passer avant ça. On ne prend plus le temps non plus de s'arrêter sur des points comme ça à la table de gestion."

IV. "Les directeurs-trices d'école doivent maintenir une action de motivation tant auprès des parents que des enseignants. Avec une personne responsable du non dans son école, le directeur doit s'impliquer pour que le centre soit partie intégrante de la vie de l'école."

V. "Avec tous les dossiers que nous avons à mener, ce n'est pas moi qui va lever la main actuellement pour qu'on fasse une relance des centres de documentation. C'est tout un défi à relever, car il faudrait changer la mentalité des enseignants. Peut-être que les nouveaux enseignants vont arriver avec une autre formation. Ce sont des visées de quinze à vingt ans qu'il faut considérer".

b) S'obliger à consacrer un budget minimum chaque année pour l'achat de volumes.

I. "Investir sur le contenu des collections pour des collections véritablement de qualité."

II. "Chaque année, on devrait avoir un petit budget par école pour acheter des livres même si ce n'était que 400 $.

III. "En attendant l'intégration, on devrait seulement investir dans les collections, dans l'achat de volumes pour les mettre le plus rapidement possible dans les écoles."

IV. "Investir dans les livres, même si c'est un petit montant, car les enfants ça les stimule quand on leur présente régulièrement des nouveaux livres."

c) **Se préparer à l'opération d'intégration du primaire et du secondaire en vue de négocier l'accès aux ressources humaines rémunérées des centres de documentation.**

I. "On devra profiter de l'intégration pour se sensibiliser au fonctionnement des centres de documentation avec personnel rémunéré. On pourrait discuter un partage des ressources à partir des attentes du secondaire et des nôtres quant à la préparation des élèves. Une bonne façon de se préparer actuellement, c'est d'investir dans les collections pour en avoir le plus possible dans nos écoles."

II. "Lors de l'intégration, pour obtenir un partage des ressources, il faudra faire valoir que plus les élèves seront formés jeunes à la recherche documentaire, à la fréquentation des bibliothèques plus ils arriveront préparés au secondaire au travail autonome, à la lecture assidue."

d) **Organiser de la formation pour les enseignants, pour les parents bénévoles.**

I. "De la formation pour les enseignants à l'aide des budgets de perfectionnement."

II. "Il faudrait développer le volet animation, habiliter les enseignants et les enfants à mieux utiliser le centre, pour l'intégrer à l'enseignement."

III. "Organiser des rencontres de bénévoles régulièrement, leur donner de la formation, ça valorise leur travail."

IV. "Amener les enseignants à utiliser plus efficacement et simultanément plusieurs feux de travail pour leurs élèves."

e) **Offrir aux écoles des ateliers d'animation, de promotion du livre et**
f) **Nommer une personne responsable de superviser l'animation pédagogique des centres.**

I. La commission scolaire pourrait faire des offres de services aux écoles pour certaines animations par des groupes ou maisons spécialisés et les écoles pourraient choisir d'en profiter comme on a fait pour les sciences humaines déjà. Les écoles sont peu organisées et disposent de peu de temps pour faire les recherches nécessaires. Si quelqu'un pouvait le faire pour l'ensemble des écoles, il y aurait beaucoup de preneurs."

II. "L'animation pourrait être poussée davantage. Quand on réussit à dégager des personnes pour un projet d'animation, les enseignants participent. Ils participent à la condition que ça soit organisé par d'autres et que ça ne nécessite que leur attention, leur présence. Les croyances et besoins ne sont pas assez forts chez les enseignants pour qu'ils décident de prendre de leur temps pour préparer des animations spécifiques."

III. "Une personne ressource dans chaque école, l'équivalent de 2 heures par semaine pour superviser l'équipe de parents et suggérer des activités aux enseignants en faisant des liens avec ce qui se fait dans d'autres écoles. Les gens seraient stimulés et feraient aussi leur bout de chemin."

IV. "Avoir un responsable des centres de documentation qui ne tâcherait pas le monde, un mordu, un vendu à cela. On peut trouver de l'argent si on le veut vraiment.

V. "Si la commission scolaire ne nous donne pas des personnes ressources pour les centres de documentation ça risque de stagner. On aura investi beaucoup d'argent pour peu de rendement. Ça prend des personnes ressources. Par exemple, on pourrait enlever le conseiller en éducation chrétienne pour le remplacer par un conseiller en lecture. Une partie du budget de la conseillère en français pourrait aller à cette fonction. Il faut travailler auprès des enseignants pour les éduquer eux-mêmes à la lecture. C'est un problème de mentalité à changer. Les enseignants ne sauront pas quoi faire avec la lecture des enfants encore longtemps".

Nous signalons aussi ce que les directeurs-trices d'école sont prêts à faire d'ici un an dans leur école. Dans 5 écoles sur 10, on mettra des petits budgets pour l'achat de livres. Dans les 5 autres écoles, on ne peut mettre de budget mais on poursuivra des activités d'animation et promotion du livre, on fera des analyses, on discutera de l'utilisation du centre.

6.3 Les enjeux stratégiques

Nous exposons maintenant les enjeux tels que nous les avons identifiés sous une forme schématique en les présentant avec leur contexte environnemental, avec les mandats imposés par le M.E.Q. et les objectifs politiques propres à la commission scolaire.

Les enjeux stratégiques nous pouvons les formuler brièvement sous forme de questions que nous avons retrouvées fréquemment dans les propos des directeurs-trices et qu'on peut dégager des défis à relever qu'ils ont retenus.

Comment assurer le développement continu et adéquat des collections?

Comment amener les enseignants à utiliser réellement et régulièrement le centre de documentation comme outil d'enseignement et d'apprentissage?

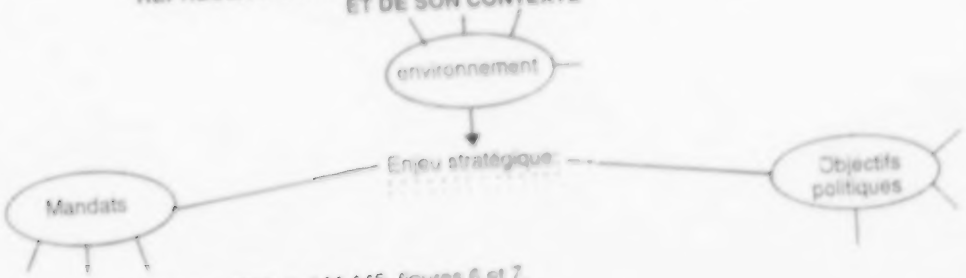
Comment assurer la qualité et la continuité des services techniques et d'animation dans les écoles en s'appuyant principalement sur du personnel bénévole?

Nous pouvons aussi présenter chaque enjeu dans un énoncé que nous accompagnons d'explications sur le contexte environnemental, sur les mandats externes et les objectifs politiques internes auxquels il se rattache.

Nous avons choisi pour cette étude des enjeux et de leur contexte, la représentation schématique proposée par Bryson (1988, p. 144-145). Nous en présentons ici le squelette déduit des exemples étoffés de Bryson.

FIGURE C

REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE D'UN ENJEU STRATÉGIQUE ET DE SON CONTEXTE

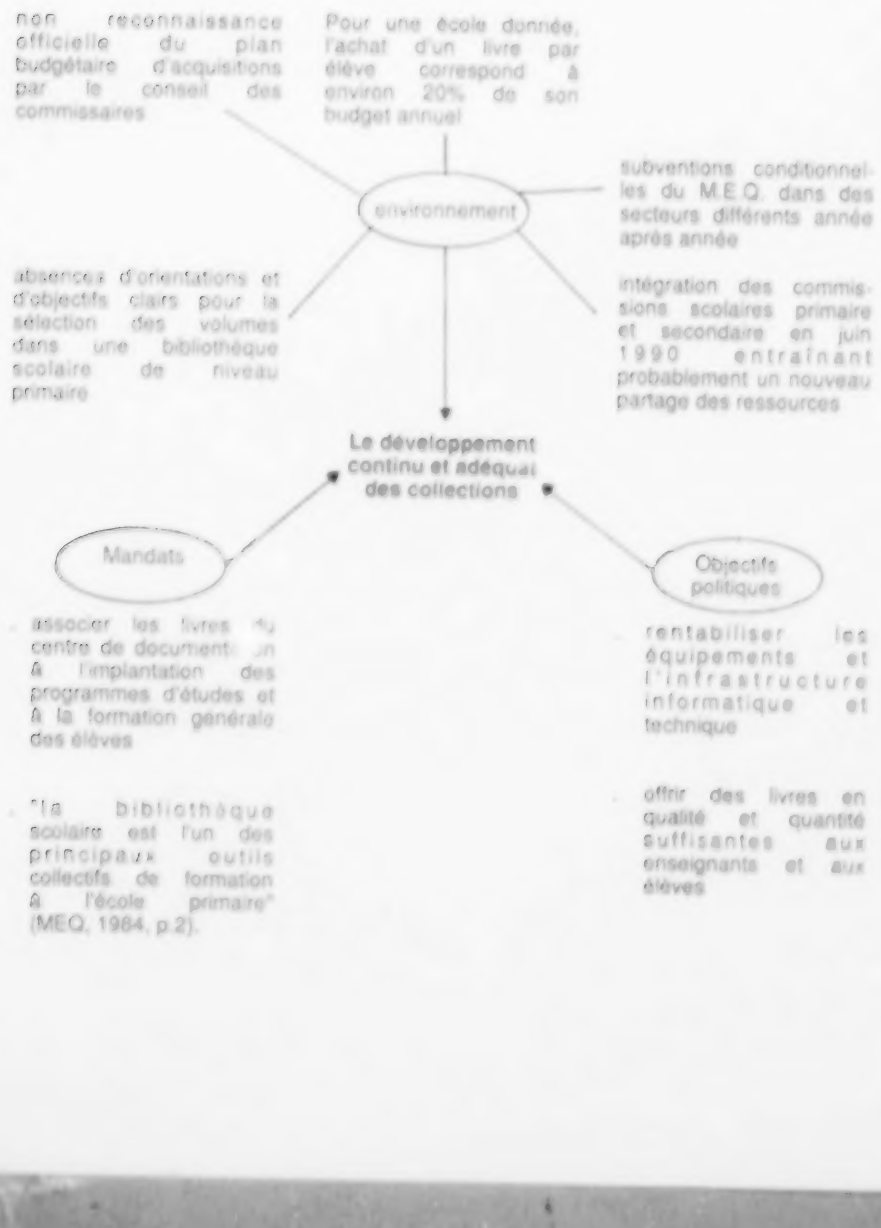


déduit de Bryson, 1988, p. 144-145, figures 6 et 7.

Étudions maintenant les 3 enjeux stratégiques que nous avons dégagés de notre analyse des données, au moyen des figures D, E et F.

FIGURE D

UN ENJEU STRATÉGIQUE:
LE DÉVELOPPEMENT CONTINU ET ADÉQUAT DES COLLECTIONS



Cet enjeu stratégique nécessite une réponse à la fois immédiate et à long terme de la part de tous ceux qui détiennent les cordons de la bourse, des commissaires aux gestionnaires des services et des écoles. Une réponse immédiate, car chaque année de non-investissement dans les collections signifie un appauvrissement et un vieillissement des collections. Une réponse à long terme, car les coûts, associés tant au développement qu'au non-développement des collections, sont énormes. Le coût d'achat de 5,404 livres, soit 1 livre par élève de la commission scolaire (les élèves de maternelle sont comptés pur 0,5 élève, s'élève à au-delà de 60 000 $ par année. Par contre le non-développement des collections signifie d'ici dix ans, selon plusieurs directeurs/trices d'école interrogés, un retour à la case zéro d'avant la restructuration qui a coûté elle-même depuis 1984 environ 500 000 $, car les collections n'auront à peu près plus de valeur si on considère qu'actuellement elles sont déjà peu adaptées aux besoins de l'enseignement des programmes d'études.

Quelles sont les possibilités d'action face à cet enjeu stratégique?

La première possibilité correspond au fonctionnement actuel. Le conseil des commissaires décide chaque année s'il investit ou non dans la collection, selon l'importance ou l'urgence qu'il accorde aux nombreuses propositions de priorités qui se présentent chaque année. Le conseil des commissaires ne retient pas officiellement d'orientations spécifiques ni de plan de développement pour les centres de documentation.

Les écoles investissent peu (5 écoles sur 10) ou pas du tout (5 écoles sur 10). Celles qui le font le décident généralement lorsqu'elles ont un certain surplus budgétaire à la fin d'une année ou si elles ont recueilli des fonds à cette fin par des activités de financement.

La deuxième action possible correspond à celle déjà proposée en 1987 par le directeur des services éducatifs. Elle n'est pas une proposition de développement des collections mais une proposition minimale de maintien des collections dans leur état actuel. Le conseil des commissaires adopte une politique budgétaire à long terme dans laquelle il s'engage à assurer minimalement le remplacement annuel des 2% à 3% de volumes de chaque collection qui sont perdus ou devenus désuets.

La troisième possibilité est une proposition de développement des collections visant à atteindre pleinement, en ce qui concerne le fonds documentaire, la situation du niveau IV de la typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire telle qu'évaluée récemment (mai 1989) dans une étude de la Direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques (MEQ, 1989, p. 11 et 17). Le conseil des commissaires adopte, d'ici l'année scolaire 1990-1991, des orientations et une politique de développement des collections ainsi qu'un plan budgétaire à long terme, visant un inventaire annuel de 10 documents adéquats par élève d'ici 5 ans et consacrant minimalement par la suite l'équivalent du coût de 0.5 livre par élève par année pour de nouvelles acquisitions.

Après l'opération d'achat de livres de 1989-1990, la commission scolaire atteindra un ratio de 10 livres par élève (54,097 livres pour 5,404 élèves). Toutefois, on ne peut encore conclure qu'il s'agit de 10 livres adéquats par élève puisque déjà à la fin de la période d'élagage lors de la restructuration, Pierre Camirand évaluait entre 7,000 et 8,000 le nombre de livres qui auraient dû être élagués mais qui ne l'ont pas été à ce stade, car cela aurait eu pour effet de retirer presque tous les volumes dans certaines écoles. Si on retire du nombre total de livres 7,500 volumes à élaguer on revient à un ratio de 8.6 livres adéquats par élève en 1990.

Pour atteindre pleinement le niveau IV de la typologie d'ici 5 ans, la commission scolaire devra acheter 1.4 livre par élève au coût moyen établi en 1989 à 12.50 $, soit investir 95 570 $ en 5 ans ou 19 114 $ par année.

La quatrième action possible vise à assurer à chaque école un fond documentaire de base de 12 volumes par élève d'ici 5 ans, ce ratio étant établi comme le seuil minimal d'une collection convenable dans l'étude de la Direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques (M.E.Q., 1989, p. 86-87). Par rapport à la possibilité précédente, cela représente un ajout de 2 livres par élève en 5 ans. L'investissement serait alors de 229 670 $ en 5 ans ou 45 934 $ par année, toujours à partir d'un prix moyen du livre à 12,50 $.

La cinquième action possible consiste pour la commission scolaire à investir systématiquement chaque année l'équivalent de 0.5 livre par élève,

ce qui représenterait en 1990-1991, 33 775 $ et augmenterait progressivement selon le nombre d'élèves inscrits chaque année et l'évolution du prix moyen du livre. Chaque école de son côté assumerait le remplacement des volumes perdus, brisés ou devenus désuets par un investissement minimal de 2,15 $ par élève annuellement.

La sixième possibilité concerne le développement adéquat des collections en rapport avec le mandat d'associer les collections et la bibliothèque à l'implantation des programmes d'études. La direction des services éducatifs élabore avec la table de gestion des directeurs-trices d'école, des orientations pédagogiques et un plan d'acquisition en fonction des programmes d'études pour guider les écoles dans leurs futures acquisitions.

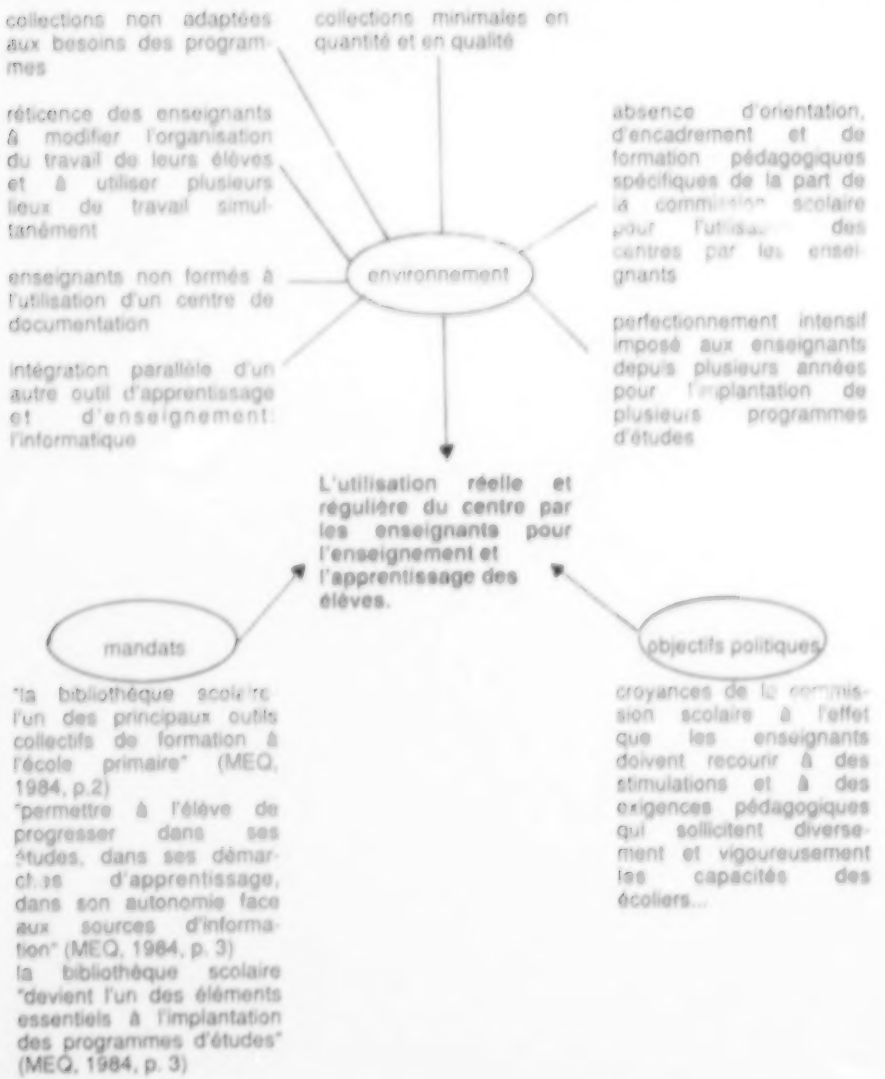
La septième action possible porte aussi sur le développement adéquat des collections. La commission scolaire alloue un budget d'acquisition des volumes de bibliothèque pour les élèves en rapport avec la programmation du perfectionnement des enseignants, organisée chaque année par les services éducatifs pour l'implantation ou le soutien des programmes d'études.

La huitième possibilité concerne la mise à jour continue des collections. Le secrétariat général, responsable du soutien technique aux centres de documentation définit et propose aux directeurs-trices d'école des normes minimales d'élagage des collections et établit et propose aux directeurs-trices d'école des procédures simples de mise à jour des collections à être réalisées par les équipes de parents bénévoles des écoles.

Un autre enjeu stratégique est illustré dans la figure E. Cet enjeu, bien qu'il ne revête pas à notre avis un caractère d'urgence, n'en demeure pas moins fondamental. Il nécessite un encadrement pédagogique spécifique et continu de la part de la direction des services éducatifs en collaboration avec les directeurs trices d'école.

FIGURE E

UN ENJEU STRATÉGIQUE:
L'UTILISATION RÉELLE ET RÉGULIERE DU CENTRE DE DOCUMENTATION PAR LES ENSEIGNANTS POUR L'ENSEIGNEMENT ET L'APPRENTISSAGE DES ÉLEVES



Négliger de se préoccuper de cet enjeu stratégique conduirait à rendre impossible la réalisation de la mission de la bibliothèque scolaire, qui est d'être un des principaux outils collectifs de formation à l'école primaire et de devenir un des éléments essentiels à l'implantation des programmes d'études.

Négliger de se préoccuper de cet enjeu stratégique conduirait à remettre en question l'existence même des centres de documentation à la commission scolaire. Pourquoi monopoliser des locaux et investir dans une structure complexe d'organisation technique si les principaux utilisateurs n'en voient pas les avantages et n'en exploitent pas les ressources?

Par ailleurs, la solution de cet enjeu stratégique a de fortes chances de dépendre de l'enjeu décrit par la figure D. En effet, on doit constater que l'utilisation réelle et régulière des centres est conditionnée, en partie, par le fait que les collections sont minimales en quantité et en qualité et qu'elles ne sont pas adaptées aux besoins des programmes d'études.

Quelles sont les possibilités d'action face à cet enjeu stratégique?

La première action possible vise à stimuler l'intérêt des enseignants pour l'utilisation du centre de documentation. Elle consiste à proposer aux enseignants, lors de chaque perfectionnement organisé par les services éducatifs pour l'implantation ou le soutien des programmes d'études, une

bibliographie de livres pertinents et accessibles pour les élèves dans les centres de documentation des écoles ou sur le marché du livre.

La deuxième possibilité consiste à former les enseignants à la sélection de volumes adéquats à partir des instruments de sélection du M.E.Q. et de ceux des Services documentaires multimédia inc. qui sont aussi recommandés par le M.E.Q..

La troisième possibilité consiste à intégrer dans la planification du perfectionnement offert aux enseignants par les services éducatifs lors des journées pédagogiques flottantes, un perfectionnement spécifique pour l'utilisation du centre de documentation dans l'enseignement, avec un volet touchant la problématique de l'organisation du temps et du travail d'enseignement et de l'encadrement des élèves.

La quatrième possibilité consiste à instaurer une formation légère pour l'utilisation du centre de documentation, selon la formule utilisée pour l'initiation à la micro-informatique, dans le but de former des personnes ressources dans chaque école dans la lignée des enseignants-bibliothécaires qui existent en Ontario par exemple.

La cinquième possibilité consiste à engager, au sein de la direction des services éducatifs, un conseiller pédagogique responsable de l'animation et de l'encadrement pédagogique des centres de documentation (de préférence un bibliothécaire), tout comme on a engagé un professionnel pour l'implantation et l'encadrement pédagogique de cet autre outil d'enseigne-

ment qu'est la micro-informatique. Ce conseiller pédagogique pourrait aussi voir à l'établissement de relations et d'échanges de services avec la bibliothèque municipale et avec le responsable des bibliothèques du secondaire.

La sixième possibilité consiste à reviser la tâche des conseillers pédagogiques en français et en didactique, afin de dégager du temps pour une tâche de conseiller pédagogique en centre de documentation ou de spécialiste en moyens et techniques d'enseignement. Cette alternative vise à assurer une prise en charge minimale de l'encadrement pédagogique des centres de documentation par la direction des services éducatifs.

La septième possibilité consiste à profiter de l'implantation à peine amorcée du programme des sciences de la nature pour favoriser une plus grande utilisation du centre de documentation. La direction des services éducatifs recommande aux commissaires d'acheter des livres de bibliothèque ou du matériel didactique en rapport avec les objectifs de ce programme d'études plutôt que d'acheter un manuel de base pour chaque élève comme on le fait pour les autres programmes. La direction des services éducatifs oriente le perfectionnement dans le domaine des sciences de la nature, de façon à toucher à la problématique de l'organisation du temps et du travail d'enseignement et de l'encadrement des élèves.

L'enjeu stratégique exposé dans la figure F rejoint la préoccupation la plus persistante actuellement chez les directeurs-trices d'école respon-

sables du fonctionnement des centres et du maintien de la qualité des services qui y sont offerts.

FIGURE F

UN ENJEU STRATÉGIQUE: LA QUALITÉ ET LA CONTINUITÉ DES SERVICES TECHNIQUES ET D'ANIMATION À ASSURER EN S'APPUYANT PRINCIPALEMENT SUR DU PERSONNEL BÉNÉVOLE

Les conséquences les plus directes reliées au fait de négliger de se préoccuper de cette problématique sont de deux ordres: de l'ordre de l'efficacité, de l'ordre de la motivation.

La commission scolaire maintient pour l'ensemble des écoles une structure minimale de soutien technique. Les ressources humaines rémunérées qui assurent ce soutien technique sont appréciées et compétentes, mais insuffisantes pour répondre aux besoins. Chaque école requiert les services de parents bénévoles pour faire fonctionner son centre de documentation jour après jour. Les équipes de parents sont assez dynamiques et abattent entre 20 et 40 heures de travail par semaine, mais elles sont temporaires. Le recrutement, la formation et la distribution des tâches sont continuellement à refaire. L'efficacité et le développement des services en sont affectés grandement. Cette situation exige beaucoup d'énergie de la part des directeurs-trices d'école, des parents responsables et du personnel de soutien technique. C'est une situation qui se perd en répétitions et piétinements plutôt qu'en développement. Cela a un effet démobilisant chez les directeurs-trices d'école qui commence à se faire sentir de plus en plus deux ans seulement après la restructuration des centres de documentation.

Il nous apparaît nécessaire que la commission scolaire porte encore une attention spéciale à cet enjeu stratégique bien qu'elle ait déjà investi beaucoup et se soit réellement engagée en faveur d'un encadrement technique minimal mais continu. Le travail de coordination à faire est complexe et exigeant et la tâche des directeurs-trices d'école comme du

personnel de soutien technique de la commission scolaire est lourde actuellement. Toutefois, la conjoncture actuelle de l'intégration du primaire et du secondaire offre à la commission scolaire l'opportunité d'explorer de nouvelles avenues pour l'encadrement technique et pédagogique des centres. En effet, nous savons que le secondaire dispose déjà de plus de ressources humaines rémunérées et spécialisées pour les centres de documentation. Il y a des perspectives réalistes de partage et d'expertises à inventorier lors du processus d'intégration.

Quelles sont les possibilités d'action face à cet enjeu stratégique?

La première possibilité d'action consiste à préparer l'intégration du primaire et du secondaire. Le directeur général ou le conseil des commissaires mandate le secrétaire général, responsable du soutien technique aux centres de documentation, d'étudier la situation actuelle de l'encadrement technique au secondaire et d'évaluer les possibilités de partage des ressources humaines de soutien technique entre le primaire et le secondaire après l'intégration.

La deuxième possibilité consiste à former les parents bénévoles à une certaine forme d'animation pédagogique et aux objectifs pédagogiques poursuivis par les centres de documentation. Cette formation peut se faire en recourant à des ressources éducatives privées ou au service de l'éducation des adultes de la future commission scolaire intégrée.

La troisième possibilité consiste à engager un aide-bibliothécaire par 800 élèves comme au Nouveau-Brunswick. Cette alternative permettrait d'encadrer le travail technique et d'animation des équipes de parents bénévoles des écoles, assurant ainsi une formation continue des bénévoles pour les activités de sélection, d'élagage et d'entretien des collections.

La quatrième possibilité consiste à reconnaître de façon minimale l'apport précieux des parents responsables dans chaque école des équipes de bénévoles, en leur remettant chaque année un montant forfaitaire équivalent à celui qu'on attribue à l'enseignant qui est nommé responsable d'école en cas d'absence du directeur d'école.

La cinquième possibilité consiste à ajouter une tâche de 1,2 technicien en documentation par semaine à la tâche actuelle de 0,4, de façon à assurer minimalement une demi-journée de présence par semaine à chaque école et de réserver une journée pour le traitement de l'ensemble de la collection au centre administratif. Cette alternative permettrait d'encadrer le travail technique et d'animation des équipes de parents bénévoles des écoles, d'assurer une formation continue de bénévoles et de favoriser la continuité et la qualité des services offerts dans chaque école, notamment au niveau de la sélection des volumes et de l'élagage des collections.

La sixième possibilité consiste à assurer aux écoles les services d'un bibliotechnicien par 2,500 élèves tel que proposé dans le rapport du comité d'étude sur les bibliothèques scolaires (M.E.Q., 1989, p. 99).

Dans le chapitre des Recommandations qui suivra, nous retiendrons des possibilités d'action exposées lors de la conception de la solution.

Nous signalons dès maintenant notre choix de proposer des objectifs permettant à la commission scolaire de situer son action dans le cadre de la typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire, établie dans le rapport d'étude du comité Bouchard sur les bibliothèques scolaires québécoises, déposé en mai 1989, car cela lui offre l'avantage de se situer par rapport à des normes reconnues, établies provincialement.

Nos propositions, tout en s'inspirant des recommandations de ce rapport, tiennent compte principalement des besoins et attentes relevés lors de notre étude interne de la commission scolaire, et des ressources et limites actuelles de la commission scolaire.

Même si elles sembleront coûteuses à plusieurs, nous les invitons à se consoler en pensant que le non-développement des centres de documentation est très coûteux lui aussi en inefficacités de tout genre.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre des recommandations, nous souhaitons contribuer à construire de nouveaux ponts entre la commission scolaire et son environnement interne et externe dans un secteur important de sa mission éducative. Nous souhaitons prolonger des ponts amorcés dans le passé avec la restructuration des centres de documentation et amener tous les partenaires sur les rives d'un futur prometteur et stimulant: au coeur de l'enseignement, de l'apprentissage et de la formation générale, des centres de documentations adéquats, gérés et utilisés efficacement.

Nous croyons que pour penser et agir stratégiquement dans le développement des centres de documentation, un plan de développement serait fort utile à tous les acteurs qui interagissent dans la commission scolaire.

Nous avons donc choisi de présenter nos recommandations sous la forme d'un projet de politique de développement des centres de documentation des écoles de la C.S.S.E.. Ce projet de politique comporte un plan de développement permettant à chacun d'avoir clairement en tête ce qui doit être fait, et pourquoi, et de se rappeler au fil des ans ce qui a été convenu et décidé.

Ce plan procure aussi à l'organisation un point de référence pour évaluer sa performance du point de vue stratégique. Le plan permettra, au fil des ans, d'amener les divers partenaires ou acteurs de l'organisation à rechercher activement les consensus ou les compromis lorsque la conjoncture organisationnelle ou environ-

nementale viendra affecter les conditions de réalisation du projet de développement convenu.

Ce plan permet aussi à l'organisation de communiquer et de partager sa vision du développement des centres de documentation à l'ensemble de ses clients à l'interne comme à l'externe (parents gestionnaires, enseignants, M.E.Q., autres commissions scolaires). Cette fonction du plan est importante car elle contribue à aller chercher l'adhésion, l'engagement et la motivation des acteurs clés en leur proposant des objectifs ambitieux, une vision de succès.

Dans la présentation de ce projet de politique de développement, nous avons élaboré un énoncé de principes, car nous croyons que la commission scolaire doit arriver à clarifier la philosophie et les valeurs centrales qu'elle exprime en les traduisant dans des orientations facilement identifiables d'abord par ses gestionnaires. C'est une question de logique, de crédibilité et de motivation pour tous ses partenaires internes (parents, enseignants, directeurs-trices d'école, conseillers pédagogiques ...).

Les orientations générales que nous proposons sont assez précises pour conduire à un plan d'action aux objectifs mesurables et ambitieux, et assez larges pour permettre une approche situationnelle ou contingente permettant de composer régulièrement avec des nouvelles tendances dans l'opinion et dans les orientations politiques de l'environnement interne et externe.

Les objectifs spécifiques que nous proposons constituent un plan de développement des centres de documentation pour les cinq prochaines années.

Ils s'appuient sur les trois enjeux stratégiques identifiés au chapitre précédent dans leur contexte environnemental et politique (mandats reçus, objectifs politiques organisationnels).

Ils représentent un nouvel investissement budgétaire progressif variant entre 95 000 $ et 120 000 $ par année, d'ici les cinq prochaines années. Les objectifs 3.1, 3.7, 3.8 et 3.9 constituent des normes minimales au niveau des ressources financières et humaines nécessaires pour assurer la survie et le développement de centres de documentation valables et efficaces. On peut consulter le rapport du comité d'étude sur les bibliothèques scolaires (M.E.Q., 1989, ch: iv et recommandations) pour une estimation plus exhaustive des normes considérées minimales et réalistes.

Nous avons aussi choisi comme orientation générale de viser l'atteinte du niveau V de la typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire (M.E.Q., 1989, p. 11 et 16), car en plus de répondre aux besoins identifiés dans notre étude, cela inscrit la démarche de la commission scolaire dans le cadre plus vaste d'une action provinciale souhaitable et envisageable sérieusement car l'étude du comité Bouchard, auteur du rapport, était une commande ministérielle. Il est donc raisonnable de s'attendre à ce qu'il y ait des retombées de ce rapport et que certaines actions gouvernementales prennent forme d'ici quelques mois. Le moment est donc propice à notre avis, pour que la commission scolaire précise ses valeurs, ses orientations et ses choix et réaffirme sa volonté d'agir en faveur du développement des centres de documentation.

Nous soumettons maintenant, dans les pages qui suivent, nos recommandations sous la forme du projet de politique de développement des centres de documentation des écoles de la C.S.S.E..

Projet de politique de développement des centres de documentation des écoles de la commission scolaire de St-Eustache

Buts: Assurer le développement continu et adéquat des collections des centres de documentation. Favoriser l'utilisation de cet outil pédagogique par les enseignants. Assurer un soutien pédagogique et technique aux enseignants et aux parents bénévoles oeuvrant dans les centres de documentation.

1. ÉNONCÉ DE PRINCIPES

1.1 Principes généraux

La commission scolaire adhère aux principes énoncés par le ministère de l'Éducation du Québec concernant le rôle des centres de documentation.

1.1.1 "La bibliothèque scolaire est l'un des principaux outils collectifs de formation à l'école primaire". (M.E.Q. 1984, p. 2)

En 1975, le M.E.Q (p. 18) définissait ainsi les objectifs pédagogiques poursuivis par le centre de documentation d'une école primaire.

"Répondre aux exigences d'un enseignement bien conçu lequel suppose la fréquentation quotidienne des documents d'enseignement. Développer le goût de la lecture et l'esprit de recherche. Mettre à la disposition des élèves un moyen agréable et efficace de poursuivre et d'enrichir les activités d'apprentissage. Permettre à l'élève de perfectionner sa langue et d'affiner sa sensibilité, son imagination et son intelligence."

1.1.2 "L'aménagement et l'utilisation des bibliothèques doivent être considérés par les commissions scolaires comme partie intégrante du développement pédagogique". (M.E.Q., 1979, p. 105).

"A cet égard, le Ministère invite les commissions scolaires et les municipalités à se concerter pour la mise en commun de leurs services de bibliothèques". (M.E.Q., 1979, p. 105).

"... Les actions qu'il préconise visent donc à une heureuse association de matériels d'enseignement essentiels à chaque programme d'études et de moyens complémentaires, qu'ils soient imprimés ou audio-visuels". (M.E.Q., 1979, p. 108).

"Le centre de documentation, quand l'aménagement physique le permet (il faut tendre à réaliser cet aménagement), est l'endroit privilégié pour initier au travail personnel, développer le goût de la lecture et cultiver l'esprit de recherche..." (M.E.Q., 1975, p. 58).

"L'exploitation efficace du centre de documentation suppose que les élèves ont été informés du mode de codification, initiés à une méthode de recherche et qu'on évite les comptes-rendus inutiles qui incitent à fabriquer des résumés non interprétés. L'utilisation du centre de documentation ou de la bibliothèque comme moyen pour favoriser l'individualisation de l'enseignement ne permet pas de concevoir la bibliothèque comme un sanctuaire ou comme un comptoir d'échange de volumes accessibles parfois même hebdomadairement seulement et selon un horaire souvent trop rigide." (M.E.Q., 1975, p. 58).

1.1.3 "La bibliothèque scolaire, c'est le centre de documentation de votre école. Par le fait même, elle devient l'un des éléments essentiels à l'implantation des nouveaux programmes d'études", (M.E.Q., 1984, p. 2)

"Ces programmes prévoient en effet que, dans toutes les disciplines, les élèves auront à exploiter de la documentation écrite, iconographique, audiovisuelle ou autre, et qu'ils poseront, grâce à cette documentation, des actions signifiantes qui les amèneront à développer des habiletés en rapport avec la recherche documentaire, la transformation de l'information et la réalisation d'une oeuvre personnelle et originale.

La bibliothèque de votre école constitue par ailleurs une ressource indispensable pour ses enseignants appelés à travailler dans le contexte d'une pédagogie qui veut permettre à l'élève de progresser dans ses études, dans ses démarches d'apprentissage, dans son développement personnel et dans son autonomie face aux sources d'information." (M.E.Q., 1984, p. 3).

1.2 Principes spécifiques

Les principes spécifiques sont ceux qui président à la détermination des orientations de développement des centres de documentation à la commission scolaire de St-Eustache. Ils sont dégagés des croyances particulières de la C.S.S.E. adoptées par le conseil des commissaires en 1988.

"La commission scolaire de St-Eustache croit:

1.2.1 "que le développement pédagogique est sa première préoccupation et qu'à cette fin l'on doit faire preuve d'ouverture d'esprit, de créativité, de rigueur et de leadership;

1.2.2 que la commission scolaire exerce son leadership sur le plan pédagogique en proposant aux écoles des orientations, plans d'actions ou activités qui permettent soit la mise en oeuvre d'objectifs promulgués par le ministère de l'Éducation du Québec, ou, à l'occasion, par la commission scolaire, soit la réponse à des besoins exprimés par les directions d'école;

1.2.3 que les enseignants doivent recourir à des stimulations et à des exigences pédagogiques qui sollicitent diversement et vigoureusement les capacités des écoliers afin de permettre de déployer tout leur potentiel;

1.2.4 que l'on doit laisser aux écoles beaucoup d'autonomie, surtout au niveau des activités éducatives, et qu'en même temps, on doit assurer une grande concertation pour permettre un partage des diverses ressources mises à la disposition des écoles".

Certains principes spécifiques se dégagent des réalisations de la commission scolaire dans le cadre de l'opération Restructuration des centres de documentation réalisée de 1984 à 1987.

1.2.5 La commission scolaire favorise que chaque école dispose des équipements nécessaires pour fournir tous les services requis pour une éducation de qualité.

1.2.6 La commission scolaire croit équitable que chaque école dispose d'un centre de documentation minimalement fonctionnel.

1.2.7 La commission scolaire vise à ce que les élèves de chaque école aient accès à des livres en quantité et qualité raisonnables.

2. ORIENTATIONS GÉNÉRALES DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES CENTRES DE DOCUMENTATION DES ÉCOLES

2.1 La commission scolaire assurera le développement continu et adéquat des collections des centres de documentation des écoles.

2.2 La commission scolaire assurera un encadrement technique et pédagogique permettant aux centres de documentation des écoles d'être des services fonctionnels de soutien pédagogique aux activités d'enseignement et d'apprentissage.

2.3 La commission scolaire favorisera l'utilisation réelle et régulière des centres de documentation par les enseignants.

2.4 La commission scolaire continuera de s'appuyer sur les parents bénévoles pour assurer le fonctionnement journalier des centres de documentation.

2.5 La commission scolaire qui atteint en partie en 1989-1990 le niveau IV de la typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire (M.E.Q., 1989, p. 11, 15 et 16), atteindra d'ici 5 ans (1994-1995) le niveau V de cette typologie.

3. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES CONSTITUANT LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES CENTRES DE DOCUMENTATION DES ÉCOLES D'ICI 1994-1995

La commission scolaire assurera le développement continu et adéquat des collections des centres de documentation des écoles.

3.1 La commission scolaire comblera d'ici la fin de l'année scolaire 1994-1995 l'écart entre le ratio de livres adéquats par élève en 1989-1990 soit 8,62 livres adéquats par élève et le ratio de 12 livres par élève défini comme seuil minimal d'une collection convenable dans l'étude de la direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques du ministère de l'éducation (M.E.Q., 1989, p. 86). Il s'agit d'un investissement de 8,45 par élève par année pendant 5 ans.

3.2 La commission scolaire assurera, d'ici la fin de l'année scolaire 1994-1995, le remplacement annuel des 2% de volumes qui sont perdus, brisés ou documents désuets chaque année au coût moyen de 2,50$ par élève par année.

3.3 Lorsque le seuil minimal de 12 livres adéquats par élève aura été atteint, chaque école assurera le remplacement annuel des 2% de volumes de sa collection qui sont perdus, brisés ou deviennent désuets chaque année, ce qui représentera au moins 3,00 $ par élève par année.

3.4 Le secrétariat général, responsable du soutien technique aux centres de documentation, définira et proposera aux directeurs-trices d'école des normes minimales d'élagage des collections, et établira et proposera aux directeurs-trices d'école des procédures simples de mise à jour des collections, à être réalisées par les équipes de parents bénévoles des écoles.

3.5 La direction des services éducatifs, responsable de l'encadrement pédagogique du développement des centres de documentation, en concertation avec les conseillers pédagogiques et les directeurs-trices d'écoles définira des orientations pédagogiques pour l'amélioration du contenu des collections et la sélection des volumes. Ces orientations s'inscriront dans la ligne des objectifs des programmes d'études, des objectifs de formation générale des élèves, et permettront le respect des valeurs des milieux-écoles et de l'âge des clientèles.

3.6 La commission scolaire apportera une variante dans l'application de sa politique de choix de manuel de base lors de l'implantation du programme des sciences de la nature. Elle achetera des volumes de base pour la moitié des élèves et investira le montant équivalant à l'achat d'un livre de base pour chacun des élèves de l'autre moitié pour acheter des volumes ou du matériel d'études en sciences de la nature qui seront accessibles à tous au centre de documentation de chaque école.

La commission scolaire assurera l'encadrement technique et pédagogique permettant aux centres de documentation des écoles d'être des services fonctionnels de soutien pédagogique aux activités d'enseignement et d'apprentissage.

3.7 La commission scolaire embauchera un conseiller pédagogique formé en bibliothéconomie ou en technologie éducative pour assurer le soutien pédagogique aux centres de documentation des écoles. Ce conseiller pédagogique engagé, dès l'année scolaire 1990-1991, pour 2,5 jours par semaine verra sa tâche augmentée progressivement jusqu'à 5 jours par semaine d'ici cinq ans. Avec un conseiller pédagogique à 2,5 jours semaine, la commission scolaire atteindra vraiment le niveau IV de la typologie, et dans cinq ans rejoindra le niveau V de cette typologie. (Cet engagement représente un investissement d'environ 24 000 $ en 1990-1991, augmentant progressivement chaque année jusqu'à 50 000 $ en 1994-1995.

3.8 La commission scolaire portera la tâche actuelle du technicien en documentation de 2 jours par semaine à 5 jours par semaine, et engagera un autre technicien en documentation à raison de 3 jours par semaine. Cela permettra d'assurer un soutien technique d'environ une demi-journée par semaine par école pour l'encadrement technique des équipes de bénévoles en ce qui concerne l'élagage, la sélection et la préparation des volumes et de réserver une journée pour la gestion de l'ensemble du système au centre administratif. (Cet engagement représente un investissement annuel d'environ 25 000 $).

3.9 La commission scolaire maintiendra le poste d'agent de bureau à 2 jours par semaine pour continuer à assurer un soutien administratif aux équipes de parents bénévoles et aux techniciens.

3.10 La commission scolaire assurera chaque année une formation technique et en animation pédagogique pour les parents bénévoles des centres de documentation. Cette formation pourrait être assurée en recourant au service de l'éducation des adultes de la nouvelle commission scolaire intégrée.

La commission scolaire encouragera l'utilisation réelle et régulière des centres de documentation par les enseignants

3.11 Les conseillers pédagogiques proposeront aux enseignants, dans le cadre des perfectionnements organisés par les services éducatifs pour l'implantation ou le soutien des programmes d'études, une bibliographie de livres pertinents et accessibles pour les élèves dans les centres de documentation des écoles ou sur le marché du livre.

3.12 Le secrétariat général, responsable du service de soutien technique, en collaboration avec les directeurs-trices d'école, assurera la formation des enseignants à la sélection de volumes adéquats à partir des instruments de sélection du M.E.Q. et de ceux des Services documentaires Multimédia Inc. qui sont aussi recommandés par le M.E.Q.

3.13 Advenant la proposition par le M.E.Q. d'instaurer une formation légère pour l'utilisation du centre de documentation, selon la formule utilisée pour l'initiation à la micro-informatique, dans le but de former des enseignants bibliothécaires dans chaque école, la commission scolaire l'inscrira dans ses priorités.

3.14 Lors de l'implantation du programme des sciences de la nature et du choix du manuel de base des élèves, la commission scolaire favorisa une certaine répartition des achats entre un manuel de base identique pour chaque élève et des manuels ou du matériel de référence pertinents accessibles dans le centre de documentation de chaque école. La commission scolaire entend ainsi favoriser d'une manière plus dynamique que par l'utilisation d'un manuel unique et identique pour tous, la démarche pédagogique sous-jacente aux programmes d'études qui propose un processus d'apprentissage favorisant la recherche de l'information, l'observation, la découverte, l'analyse, la synthèse et la créativité.

La commission scolaire continuera de s'appuyer sur les parents bénévoles pour assurer le fonctionnement journalier des centres de documentation

3.15 Les parents bénévoles continueront d'assurer le service de prêt de livres dans les écoles. La commission scolaire croit que l'apport des parents bénévoles est considérable et constitue même un élément vital de l'existence des centres de documentation et de leur développement actuel et futur.

3.16 Le service de prêt assuré par les parents bénévoles comporte des dimensions importantes au niveau des relations humaines et éducatives, tant avec les enfants qu'avec les enseignants. La commission scolaire entend reconnaître le désir des parents bénévoles d'être associés à la formation scolaire des enfants. Elle assurera aux parents bénévoles qui le désirent l'accès à une formation minimale en animation pédagogique des centres de documentation en recourant par exemple au service de l'éducation des adultes de la commission scolaire régionale ou de la future commission scolaire intégrée.

La commission scolaire qui atteint en partie en 1989-1990 le niveau IV de la typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire (M.E.Q., 1989, p. 11, 15 et 16), atteindra d'ici 5 ans le niveau V de cette typologie

3.17 Au niveau des ressources matérielles, la commission scolaire assurera à chaque école, un local de centre de documentation. Elle améliorera les fonds documentaires tel que présenté aux points 3.1, 3.2, 3.3, 3.6 de la présente politique.

3.18 Au niveau des ressources humaines, la commission scolaire poursuivra ses efforts au niveau du soutien administratif et technique des centres de documentation des écoles et de la gestion informatisée des collections. Les mesures en ce sens sont présentées aux points 3.8, 3.9, 3.10 de la présente politique.

3.19 Au niveau des ressources humaines, la commission scolaire entreprendra d'assurer un encadrement pédagogique professionnel des centres de documentation. Les mesures en ce sens apparaissent aux points 3.7, 3.10, 3.13 de la présente politique.

3.20 Au niveau de la gestion, la commission scolaire continuera d'améliorer sa structure de coordination des services techniques déjà établie au sein du secrétariat général. Elle développera une structure de coordination pédagogique sous la responsabilité de la direction des services éducatifs. Les mesures en ce sens se trouvent aux points 3.7, 3.8, 3.9 de la présente politique.

3.21 Au niveau de la gestion, la commission scolaire démontre sa volonté politique dans l'adoption de la présente politique de développement des centres de documentation.

3.22 Au niveau de la gestion, le conseil des commissaires, le secrétariat général et la direction des services éducatifs en concertation avec les conseillers pédagogiques et les directeurs-trices d'école établiront des normes, des procédures ou des orientations spécifiques pour le maintien et le développement du contenu des collections. Ces mesures se retrouvent aux points 3.4, 3.5, 3.6 de la présente politique.

3.23 Au niveau des services offerts, la commission scolaire dispose d'une infrastructure très valable et reconnue au niveau de la classification des collections, des outils de sélection, des services techniques centralisés de gestion des collections. Elle améliorera les services de soutien technique et pédagogique aux enseignants par les mesures 3.11 et 3.12. Elle améliorera aussi la structure du service de soutien technique direct aux écoles par la mesure 3.8.

3.24 Au niveau de l'exploitation pédagogique, la commission scolaire entend respecter l'autonomie des écoles dans leurs projets éducatifs spécifiques. Elle s'attend des directeurs et directrices d'école qu'ils et elles assument les responsabilités définies pour eux par le M.E.Q.

"Votre responsabilité est appelée à s'exercer principalement sur les quatre points suivants: la détermination des ressources destinées à la bibliothèque; la promotion des services offerts; l'intégration du centre de documentation au processus d'apprentissage et enfin, le maintien de la qualité des services." (M.E.Q., 1984, p. 4).

3.25 Au niveau de l'exploitation pédagogique, la commission scolaire assurera un support aux directeurs et directrices d'école et aux enseignants en ajoutant à l'équipe des services éducatifs un conseiller pédagogique pour le soutien pédagogique des centres de documentation.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

Le mandat qui nous était confié par le directeur des services éducatifs de la commission scolaire St-Eustache, consistait à étudier comment développer les centres de documentation des écoles pour en faire des outils pédagogiques rentables et ce, dans un contexte de restrictions budgétaires et de ressources humaines en partie bénévoles.

Nous avons concentré la grande partie de notre cueillette d'informations auprès des directeurs-trices d'école, car ils sont les planificateurs et les gestionnaires clés des centres de documentation. Nous avons questionné leur perception des mandats reçus et de leur rôle, leur perception des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces susceptibles d'affecter le développement des centres de documentation. Nous leur avons demandé d'identifier les défis à relever pour assurer survie et développement des centres et les actions concrètes que la commission scolaire et eux, comme gestionnaires, devraient poser ou seraient prêts à poser, d'ici un an, pour assurer le développement des centres de documentation.

Nous avons examiné l'ensemble des données que nous avons recueillies dans des documents de la commission scolaire et du ministère de l'Éducation, lors d'une rencontre de travail des parents responsables des centres de documentation, auprès du technicien en documentation et auprès des directeurs-trices d'école. Nous les avons examinées et analysées à partir du modèle de Kast et Rosenzweig (1985) qui proposait une approche systémique et situationnelle. Nous avons utilisé les questionnements du modèle de planification stratégique de Bryson (1988) comme outil

pour construire notre questionnaire d'entrevue et nous aider à dégager des avenues possibles de développement.

Nous avons retenu l'approche de Kast et Rosenzweig car elle permet une connaissance et une compréhension plus globales de l'organisation. Elle nous a conduit à accorder une attention plus pointue aux sous-systèmes des valeurs et des buts et du management, qui sont des systèmes majeurs. Systèmes majeurs en effet, puisque l'organisation reçoit une bonne partie de ses valeurs et sa raison d'être de la société. Elle réalise une fonction pour la société et pour continuer à recevoir des intrants elle doit s'ajuster aux demandes de la société. Le système management est celui qui doit assurer l'équilibre entre l'organisation et son environnement par ses objectifs, ses plans d'ensemble stratégiques et opérationnels, ses modelages de structure et ses processus de contrôle.

Plus précisément, dans le cadre de notre étude sur l'organisation "centre de documentation", nous avons vu que "la bibliothèque scolaire est l'un des principaux outils collectifs de formation à l'école primaire... l'un des éléments essentiels à l'implantation des nouveaux programmes d'études... une ressource indispensable pour ses enseignants" (M.E.Q., 1984, p. 2, 3). Pour réaliser sa fonction éducative et sociale, elle doit réunir des conditions minimales au niveau du contenu des collections, de l'encadrement professionnel et technique du personnel, des usagers et du matériel. Elle doit s'ajuster aux demandes du M.E.Q. et de la société qu'elle dessert (parents, enseignants, enfants), si elle veut mériter de recevoir de quoi survivre et se développer. Un petit exemple concret de cela c'est le travail bénévole des parents qui est un intrant majeur actuellement pour la survie des centres de documentation. Ce travail bénévole est une contribution du milieu social

qui a accepté de participer à la création et au fonctionnement des centres de documentation pour favoriser l'éducation des enfants et participer activement à leur formation scolaire. Cette participation des parents demeurera tant qu'ils seront convaincus que la commission scolaire fait tout ce qu'elle peut pour les centres et qu'elle y croit. Elle pourrait cesser si on arrête d'acheter des livres, si les enseignants n'utilisent à peu près pas les centres, si la commission scolaire ne leur donne pas une vraie place dans ses projets et ses budgets, car les parents risquent alors de ne plus se voir comme des collaborateurs mais comme du personnel à rabais.

Par ailleurs, nous avons pu constater combien la qualité et la quantité des intrants reçus pouvaient avoir un impact sur la motivation et la capacité réelle des membres du personnel (enseignants et directeurs d'école) de réaliser la mission qu'on leur confie. Avec des collections inadéquates en contenu et en quantité, les enseignants trouvent difficilement la motivation à varier leurs modes d'organisation du travail pour y insérer l'initiation à la recherche, l'exploration de sujets libres, l'apprentissage hors du manuel de base. La moitié des directeurs-trices d'école interrogés, confrontés à la pauvreté des budgets et des collections, à l'absence de personnel spécialisé régulier et stable, à l'absence de support pédagogique de la commission scolaire pour la formation et l'encadrement des parents et des enseignants, ont commencé à concentrer leurs énergies ailleurs, un an et demi seulement après la fin de la période de restructuration des centres de documentation.

Le rôle du "management" de la commission scolaire est crucial. Comment réaliser l'équilibre entre l'organisation "centre de documentation" et son environnement?

Kast et Rosenzweig conseillent dans une telle démarche une approche contingente ou situationnelle de formulation d'une stratégie globale s'établissant autour de quatre composantes majeures: ce que l'organisation pourrait faire compte tenu des opportunités; ce qu'elle peut faire réalistement compte tenu de ses ressources et compétences; ce qu'elle veut faire selon les intérêts et désirs de ses gestionnaires; ce qu'elle devrait faire compte tenu de ses responsabilités sociales.

Dans cet esprit, nous avons apprécié l'approche de planification stratégique de Bryson (1988) qui s'intéresse à l'identification et à la résolution de questions fondamentales pour l'organisation. Les questionnements concrets de cette approche nous ont guidé dans notre démarche pour penser et agir stratégiquement en vue du développement des centres de documentation, et pour favoriser la participation de tous les partenaires de notre organisation dans ce sens.

C'est aussi l'approche de Bryson que nous avons utilisée pour la détermination et la présentation des enjeux stratégiques pour le développement des centres de documentation. Ces enjeux stratégiques ont été formulés d'abord sous forme de questions résultant des propos des directeurs-trices d'école puis formulés en termes d'énoncés accompagnés d'explications sur le contexte environnemental, sur les mandats externes et les objectifs politiques internes auxquels ils se rattachent. Nous avons dégagé les trois enjeux stratégiques suivants de l'analyse des données recueillies: 1. Le développement continu et adéquat des collections; 2. L'utilisation réelle et régulière du centre de documentation par les enseignants pour l'enseignement et l'apprentissage des élèves; 3. La qualité et la continuité des services techniques et d'animation à assurer en s'appuyant principalement sur du personnel bénévole.

Nous croyons honnêtement refléter à la fois les perceptions des directeurs-trices d'école et la réalité organisationnelle que nous avons analysée aux niveaux structurel, technique, psycho-social, management et des valeurs et des buts et par le rapport forces et faiblesses de l'organisation.

Nous signalons au lecteur que les sections de ce travail portant sur l'analyse des données et la conception de la solution ont été soumises à un processus de validation auprès de la table de gestion des directeurs-trices d'école et du groupe des conseillers pédagogiques de la commission scolaire par le directeur des services éducatifs, monsieur Denis Deslauriers. Une demi-journée de rencontre dans chacun de ces groupes a été consacrée à l'analyse des données en décembre 1989. Une autre est prévue pour janvier 1990 sur la conception de la solution.

Le directeur des services éducatifs souhaite que les directeurs-trices d'école et les conseillers pédagogiques se reconnaissent dans cette analyse et se l'approprient avant d'aborder les solutions et surtout les recommandations. Une démarche semblable est aussi envisagée par la suite auprès des commissaires de la commission scolaire.

Nous avons choisi de présenter nos recommandations à l'intérieur d'un projet global de politique de développement des centres de documentation. Nous croyons que le développement des centres comporte des exigences sérieuses tant sur le plan des orientations et de l'organisation pédagogiques qu'au niveau des ressources humaines, financières et matérielles. Il exige que la commission scolaire se donne les moyens de penser et d'agir stratégiquement. En se donnant une vision de succès, en identifiant les orientations fondamentales qui guideront ses actions, en

traduisant ses principes et orientations en objectifs opérationnels spécifiques, la commission scolaire se dotera d'un système global de buts qui devrait rencontrer les besoins des divers participants et maintenir leur support et leur engagement.

Nous sommes conscients que l'engagement de la commission scolaire dans une telle politique et un tel plan de développement engendrera des coûts importants et récurrents, mais le non-engagement comporterait des coûts aussi: le coût inefficace de l'informatisation de la gestion des collections si celles-ci demeurent pauvres et inadéquates; le coût inefficace de l'occupation de mètres carrés précieux par les temps qui courent si les centres sont sous utilisés; l'impact négatif sur la motivation et l'engagement du personnel d'avoir à gérer ou à utiliser un outil inadéquat et inefficace.

Nous croyons que les diverses instances décisionnelles de la commission scolaire tireront profit à réfléchir sur ces orientations et à évaluer les propositions contenues dans le projet que nous leur soumettons. Peu importe que ces instances apportent des modifications, elles auront l'occasion d'échanger sur la mission éducative de l'école, sur la valeur qu'elles accordent réellement à un outil de formation qu'elles ont accepté de mettre en place et sur ce qu'elles veulent qu'il devienne.

Nous avons tenté de présenter un document de travail à la fois réaliste et ambitieux, un projet qui pourra se gérer avec flexibilité au gré des opportunités, mais qui ne pourra être oublié trop longtemps sur les tablettes sans que l'on doive requestionner les valeurs et les orientations pédagogiques qui y sont rattachées et la pertinence même de l'existence des centres de documentation.

Annexe A

Questionnaire d'entrevue avec les directeurs et directrices d'école

Questions portant sur l'opérationnalisation actuelle des centres de documentation.

1. Quelle est la structure d'organisation du centre de documentation de votre école?

2. Existe-t-il un comité de bibliothèque regroupant ensemble direction d'école, enseignants, parents-bénévoles? Pourquoi?

3. Avez-vous des règles formelles de fonctionnement du centre de documentation? Qui les établit? Qui les fait appliquer?

4. Avez-vous une politique d'acquisition et de sélection de volumes? Est-elle connue dans l'école? Quelle est cette politique?

5. Le centre de documentation dispose-t-il d'un budget annuel? Pourquoi? A quoi sert-il? De combien environ?

6. Lors de la restructuration des centres de documentation comment s'est passée, dans votre école, la phase de sélection de volumes? Y avait-il des orientations précises pour la sélection de volumes? Lesquelles? Comment les volumes ont-ils été choisis? Pourquoi ont-ils été choisis?

7. L'école a-t-elle des orientations ou des objectifs pour ses prochaines acquisitions de volumes? Qui les établit? Comment?

8. Quel est le rôle actuel des parents-bénévoles dans le fonctionnement du centre de documentation? Vous satisfait-il?

9. Quel est le rôle actuel des enseignants dans le fonctionnement du centre de documentation? Vous satisfait-il?

10. Quel rôle jouez-vous actuellement, en tant que directeur(trice) d'école, dans le fonctionnement du centre de documentation?

11. Quelles activités se déroulent au centre de documentation en 1988-1989?

12. Que font les élèves au centre de documentation?

13. Les élèves reçoivent-ils une formation reliée à leur utilisation du centre de documentation? Laquelle?

14. Comment les enseignants utilisent-ils le centre de documentation?

15. Pensez-vous que les enseignants forment leurs élèves à l'utilisation du centre de documentation? Sont-ils en mesure de bien le faire, selon vous?

16. Comment se fait le recrutement et la formation du personnel bénévole à votre école?

17. Quels types de liens y a-t-il entre les parents-bénévoles et les enseignants?

18. Etes-vous satisfait(e) des services de soutien technique de la C.S.S.E.? Y a-t-il des outils, des services à développer qui vous faciliteraient la gestion du centre de documentation?

19. Quels sont vos plus grands besoins pour le développement de votre centre de documentation comme outil pédagogique?

Questions portant sur les mandats et la mission du centre de documentation de l'école primaire

20. A quoi ça sert le centre de documentation d'une école?

21. Pourquoi et pour qui le centre de documentation de l'école existe-t-il? Pourquoi le MEQ tient-il au centre de documentation? Pourquoi les parents tiennent-ils au centre de documentation?

22. En général, qu'est-ce que la C.S.S.E. et l'école acceptent de faire volontiers pour satisfaire ces attentes politiques et sociales?

23. Comment devrait-on répondre aux attentes de la société, du MEQ, du milieu interne et externe de l'école pour qu'ils soient satisfaits?

24. Quelle est, selon vous, la philosophie de la C.S.S.E. et de l'école en ce qui concerne le centre de documentation? Quelles sont les croyances et les valeurs de la C.S.S.E. et de l'école par rapport à la mission du centre de documentation?

25. Qu'est-ce qui nous distingue des autres commissions scolaires et des autres écoles par rapport aux centres de documentation?

Questions portant sur l'analyse interne de l'organisation (forces et faiblesses) et sur l'environnement externe (opportunités et menaces).

26. Quelles sont les principales forces et faiblesses de la C.S.S.E. et de l'école en ce qui concerne le centre de documentation?

27. Quelles sont les opportunités ou les menaces extérieures qui confrontent la C.S.S.E. et l'école en ce qui concerne la survie et le développement du centre de documentation?

Questions portant sur l'identification des enjeux stratégiques pour le développement des centres de documentation comme outil pédagogique

28. Selon vous, quels sont les enjeux principaux en ce qui concerne le centre de documentation, sa survie, son développement comme outil pédagogique?

29. Pourquoi ces enjeux sont-ils importants?

30. Qu'arrivera-t-il si on ne parvient pas à tirer un bon parti de ces enjeux?

Questions portant sur la formulation de stratégies pour le développement des centres de documentation comme outil pédagogique

31. Qu'est-ce qu'il est réellement possible de faire à la C.S.S.E. et à l'école comme développement des centres de documentation compte-tenu des restrictions budgétaires, du personnel en partie bénévole et de l'ensemble des enjeux?

32. Quelles combinaisons de choix, d'actions, ou d'étapes permettraient de favoriser le développement des centres de documentation à la C.S.S.E.?

33. D'ici un an, qu'est-ce que la C.S.S.E. devrait faire pour le développement des centres de documentation?

34. D'ici six mois, quelles étapes devrait réaliser la C.S.S.E. pour le développement des centres de documentation?

35. D'ici un an, qu'est-ce que votre école serait prête à faire pour le développement du centre de documentation?

36. D'ici six mois, quelles étapes pourrait réaliser votre école pour le développement du centre de documentation?

Annexe B

Typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire

Typologie des ressources et des services de la bibliothèque scolaire

SECTION I : UNE SITUATION INADÉQUATE

	Ressources matérielles		Ressources humaines		Gestion		Services existants		Exploitation pédagogique
	Local	Fonds documentaire	Commission scolaire	École	Commission scolaire	École	Commission scolaire	École	École
NIVEAU I	Aucun	Aucune sélection. Livres disséminés. Moins de cinq livres par élève.	Absence de personnel.	Absence de personnel.	Aucune préoccupation.	Aucune préoccupation.	Aucun.	Aucun.	Aucune.
NIVEAU II	Dépôt. Chariot. Corridor. Armoire. Coins de lecture.	Sélection aléatoire. Moins de sept livres par élève.	Absence de personnel.	Absence de personnel. Présence de bénévoles.	Aucune préoccupation.	Préoccupation ponctuelle.	Aucun.	Entretien artisanal des livres. Accessibilité selon la disponibilité des bénévoles.	Prêt de livres aux élèves.
NIVEAU III	Local à multiples usages. Tables, chaises, étagères... Divers matériel.	Sélection partielle. Moins de dix livres par élève. Documents sonores.	Absence de personnel.	Personnel de soutien non qualifié, occasionnel. Équipe de bénévoles.	Préoccupation occasionnelle.	Préoccupation occasionnelle.	Encouragement aux initiatives.	Préparation et réparation des livres. Classification maison. Local accessible quelques heures par jour.	Prêt de livres aux élèves. Fréquentation en groupe-classe. Aide minimale aux élèves. Activités pédagogiques occasionnelles par les enseignants.

SECTION II : VERS UNE SITUATION SOUHAITABLE

	Ressources matérielles		Ressources humaines		Gestion		Services existants		Exploitation pédagogique
	Local	**Fonds documentaire**	**Commission scolaire**	**École**	**Commission scolaire**	**École**	**Commission scolaire**	**École**	**École**
NIVEAU IV	Local aménagé, mobilier adéquat. Espaces de travail et de lecture. Usage non exclusif.	**Sélection pertinente, choix adaptés à la clientèle.** Dix livres adéquats par élève. Quelques périodiques. Documents sonores. Documents audiovisuels.	**Personnel professionnel à temps partiel.** **Personnel technique.**	**Personnel de soutien administratif.** Minimum d'encadrement des bénévoles.	Préoccupation.	Préoccupation.	Outils de sélection. Catalogage. Dépannage aux écoles.	Préparation et réparation des livres et autres documents. **Classification Dewey.** **Règles de prêt.** **Accessibilité selon un choix à la maquette horaire.** Élagage occasionnel ou sur demande. Coins de lecture, navettes de la bibliothèque centrale.	**Prêt de la documentation aux élèves et aux enseignants.** Consultation de documentation spécialisée. Études, lecture libre. **En groupe-classe, accompagné de l'enseignant.** Expositions.
NIVEAU V	**Local normalisé et adapté.** Espaces de travail et de lecture. **Équipement audiovisuel.** **Usage exclusif.**	Sélection pertinente, choix adaptés à la clientèle. **Plus de dix livres adéquats par élève.** **Collection de périodiques choisis.** **Documents sonores.** **Documents audiovisuels.**	**Personnel professionnel responsable du dossier.** Personnel technique.	**Personnel technique.** Personnel de soutien administratif. Encadrement des bénévoles.	**Coordination de services.**	**Plan de travail ou d'organisation.**	Outils de sélection. **Conseils pour le choix de la documentation.** **Services techniques centralisés.** **Banques de documents.** **Activités d'initiation pour les enseignants.**	Classification Dewey. Règles de prêt. Accessibilité selon un choix à la maquette horaire. **Accessibilité avant et après l'horaire des cours ainsi qu'à la période du midi.**	Prêt de la documentation aux élèves et aux enseignants. Devoirs et études. Lecture libre. En groupe-classe accompagné de l'enseignant. **Conseils pour la consultation de la documentation.** **Initiation à l'utilisation de la bibliothèque.** **Promotion du livre et des auteurs.** **Animations diverses.** **Expositions.** **Visionnement et écoute de documents.**

SECTION II : VERS UNE SITUATION SOUHAITABLE

NIVEAU V

Ressources matérielles		Ressources humaines		Gestion		Services existants		Exploitation pédagogique
Local	**Fonds documentaire**	**Commission scolaire**	**École**	**Commission scolaire**	**École**	**Commission scolaire**	**École**	**École**
Local normalisé. Espaces pour les activités individuelles ou de groupe. **Mobilier et équipement normalisés et adaptés, en quantité suffisante.** **Équipement audiovisuel.** **Équipement informatique.** **Usage exclusif.**	Sélection pertinente, choix adaptés à la clientèle. **Quinze livres adéquats par élève.** Collection de périodiques choisis. Documents sonores. Documents audiovisuels. **Documents informatiques.** **Collections spécialisées: pédagogie, éducation, évaluation.**	Professionnel responsable du dossier. Personnel technique. **Personnel de soutien administratif.**	**Enseignant-bibliothécaire.** Personnel de soutien administratif.	**Coordination sous la responsabilité des services éducatifs.** **Plan de développement pour toutes les écoles.**	**Projet éducatif.** **Plan d'action.** **Supervision pédagogique.**	Services techniques centralisés. Banques de documents. **Programme d'acquisition, grille de critères.** **Programme d'élagage, grille de critères.** **Informatisation de la gestion.** **Accès à des banques de données.** **Production de documents de diverses natures.** **Programme de perfectionnement des enseignants.** **Collaboration assidue avec la bibliothèque publique.**	**Règles de prêt.** Accessibilité selon un choix à la maquette horaire. Accessibilité avant et après l'horaire de cours ainsi qu'à la période du midi. **Accès libre.** **Accès à des sources extérieures d'information.** Informatisation.	Prêt de la documentation aux élèves et aux enseignants. Conseils pour la consultation des divers types de documents. Fréquentation en groupe-classe accompagné de l'enseignant. Initiation du livre et des auteurs. Animations diverses. Expositions. Devoirs et études. Lecture libre. Visionnement et écoute de documents. **Programme d'exploitation de la bibliothèque.** **Initiation à l'utilisation de la bibliothèque comme moyen d'apprentissage et d'enseignement.** **Soutien aux travaux de recherche et aux activités d'apprentissage.** **Soutien aux activités de planification de l'enseignement.** **Soutien à la lecture.** **Animation d'activités à caractère pédagogique et culturel.** **Fréquentation individuelle ou en petit groupe de travail.** **Promotion des travaux d'élèves.**

SECTION III : UNE SITUATION OPTIMALE

NIVEAU VII

Ressources matérielles		Ressources humaines		Gestion		Services existants		Exploitation pédagogique
Local	**Fonds documentaire**	**Commission scolaire**	**École**	**Commission scolaire**	**École**	**Commission scolaire**	**École**	**École**
Local normalisé. Mobilier et équipement normalisés et adaptés, en quantité suffisante. Équipement audiovisuel. Espaces pour les activités individuelles ou de groupe. Équipement informatique. Usage exclusif. **Équipement de production.** **Équipement de télé-référence.** **Local spacieux situé au coeur de l'école.**	Sélection pertinente, choix adaptés à la clientèle. **Plus de vingt livres adéquats par élève.** Collection de périodiques choisis. Documents sonores. Documents audiovisuels. Documents informatiques. Collections spécialisées: pédagogie, éducation, évaluation. **Documents iconographiques.**	**Personnel cadre.** Personnel professionnel. Personnel technique. Personnel de soutien administratif.	Enseignant-bibliothécaire. Personnel de soutien administratif. **Collaborateurs extérieurs.**	Coordination sous la responsabilité des services éducatifs. Plan de développement pour toutes les écoles. **Plan d'évaluation pour toute l'organisation.** **Comité de gestion.**	Projet éducatif. Plan d'action. Supervision pédagogique. **Comité de réalisation.**	Programme de sélection et d'acquisition de la documentation, grille de critères. Programme d'élagage, grille de critères. Services techniques centralisés. Informatisation de la gestion. Accès à des banques de données. Production de documents de diverses natures. Programme de perfectionnement des enseignants. Collaboration assidue avec la bibliothèque publique. **Participation à un centre régional de documentation informatique en réseau.** **Ententes de services avec les bibliothèques publiques.**	**Règles de prêt.** **Accessibilité selon un choix à la masse-tte horaire.** **Accessibilité avant et après l'horaire des cours ainsi qu'à la période du midi.** **Accès libre.** **Accès à des sources extérieures d'information.** **Informatisation.** **Accessibilité à la communauté.** **Longues plages d'ouverture.** **Prêts entre bibliothèques.**	Programme d'exploitation de la bibliothèque. Initiation à l'utilisation de la bibliothèque comme moyen d'apprentissage et d'enseignement. Soutien aux travaux de recherche et aux activités d'apprentissage. Soutien aux activités de planification de l'enseignement. Soutien à la lecture. Animation d'activités à caractère pédagogique et culturel. Fréquentation individuelle ou en petit groupe de travail. Promotion des travaux d'élèves. **Formation systématique aux activités de recherche autonome.** **Références informatisées.** **Programmes intégrés d'animation pédagogique.** **Production de matériel pédagogique par les élèves et les enseignants.**

Source: M.E.Q., (1989) Les bibliothèques scolaires québécoises, Plus que jamais, p. 10, 11, 12 et 13.

Annexe C

Le rôle des enseignants

Question 9 **Quel est le rôle actuel des enseignants dans le fonctionnement du centre de documentation? Vous satisfait-il?**

Opinion 1

- Ne s'impliquent pas beaucoup au niveau de l'animation.
- Acceptent de discuter du fonctionnement du centre, sont collaborants pour aller avec leurs élèves chercher des livres.
- Aimeraient mieux avoir encore leur banque de livres dans leur classe.
- Ils sont moins motivés que les parents, n'apportent pas de support aux enfants dans les projets thématiques préparés par les parents en cours d'année. En majorité ils sont comme ça.
- Les projets d'animation viennent des parents et de la direction d'école et ne sont pas réutilisés par les enseignants.
- S'il n'y avait pas les parents, il ne se passerait rien au centre de documentation.

Opinion 2

- Chacun y va comme il y pense. Certains préparent minimalement les élèves à fréquenter le centre, d'autres pas du tout.

Opinion 3

- Voir à l'encadrement disciplinaire des élèves. Amener les élèves pour le prêt de livres et les surveiller lors de la lecture. Respecter l'horaire, prévenir si elles ne vont pas à leur période.
- Plus ou moins satisfait; peu de collaboration pour le choix de livres, pour la préparation du livre de recettes pour ramasser des fonds. Aucune enseignante n'a donné de recettes.
- C'est important pour eux, oui et non, d'avoir un centre de documentation. Aimeraient mieux, dans l'ensemble, avoir encore leurs propres livres dans leur classe.
- Pour plusieurs c'est contraignant.

Opinion 4

- Eux sont contents.
- Moi j'aimerais qu'ils soient disponibles à regarder une organisation des élèves

qui soit différente. Accepter que des élèves aillent seuls au centre pour l'animation d'un livre ou que les groupes passent plus de temps au centre.

Opinion 5

- Rôle de support, d'encouragement.
- Pourraient apporter plus d'aide à la recherche auprès des élèves.
- Enseignants du 1er cycle font de la narration, heure du conte.
- Les enseignants ne prennent pas en main l'animation du centre d'une manière régulière, s'occupent de leur groupe-classe. Pas beaucoup d'animation cette année: un temps fort puis on revient au quotidien.
- Ne font pas beaucoup d'intervention auprès des enfants, ni d'objectivation.

Opinion 6

- Les enseignants de mon école sont en mesure de faire un bon encadrement pédagogique des élèves au centre de documentation.
- Avec la formation en P.P.M.F. les enseignants devraient être en mesure de faire de l'animation dans toutes les écoles.
- Promotion de volumes, animation du livre dans leur classe.
- 2e cycle - recherche.
- Utilisé presque au maximum.
- Très satisfait car compte tenu des facilités qu'ils ont depuis le début et des approches pédagogiques variées des enseignants qui sont arrivés avec la création de l'école, le centre de documentation est considéré comme un besoin chez les enseignants et il est utilisé au maximum principalement au 2è cycle pour la recherche. Ça varie d'important à très important chez tous les enseignants. Les professeurs vont jusqu'à faire une certaine animation pour promouvoir certaines collections (affichage).
- Enseignants ont participé au choix de volumes. Collection récente, achat il y a 5 ans, donc collection pertinente en bonne quantité, 8 volumes par élève.
- Enseignants très motivés.
- Enseignants ont été initiés au fonctionnement du système Dewey et sont capables d'initier leurs élèves avec les parents bénévoles.

Opinion 7

- J'ai fait la tournée de toutes les équipes-degré pour leur faire une offre de la part des parents bénévoles d'organiser pour chaque classe qui le désire, une animation sur un sujet au choix de chaque enseignant. Aucun enseignant n'a fait de demande. Les parents étaient prêts pour au moins 5 activités d'animation.
- L'usage des après-midi libérés a été presque nul. Seulement 2 ou 3 enseignantes sur une vingtaine sont allées à quelques reprises.
- Les enseignants enseignent leurs programmes d'une façon très académique et utilisent la bibliothèque d'une façon très traditionnelle.
- Même en mettant beaucoup d'énergie pour changer les choses, je n'obtiendrais que des changements mineurs.
- Je ne suis pas satisfait, mais je ne peux leur reprocher car ils enseignent bien, les enfants font leurs apprentissages. Je souhaiterais plus d'ouverture vers d'autres types d'activités d'apprentissage, mais ce qu'ils font est correct.

Opinion 8

- Prêt de livres pour leurs élèves.
- Animation et sensibilisation au livre en classe.
- Visite à la bibliothèque municipale.
- Appel à la bibliothèque municipale pour demander de réserver certains livres de recherche que les enfants iront emprunter le soir.
- Satisfait.
- Animation des classes: les gens ont continué à animer le livre dans leur classe.

Opinion 9

- Les enseignants motivent sûrement les enfants à venir car les enfants adorent venir. Ils aiment leur période de lecture. Les enseignants ne semblent pas connaître le système de classement des livres.
- Aucune demande pour autre chose que du prêt de livres.
- Je suis satisfait du rôle des enseignants car ils sont fidèles à leur période.

Question 13 **Les élèves reçoivent-ils une formation reliée à leur utilisation du centre de documentation? Laquelle?**

Question 15 **Pensez-vous que les enseignants forment leurs élèves à l'utilisation du centre de documentation? Sont-ils en mesure de bien le faire, selon vous?**

Opinion 1

- Oui, ils sont formés au système Dewey et les grands de 5e et 6e sont initiés aux catalogues et à des stratégies d'utilisation.
- Chaque enseignant a été formé et initie ses élèves lui-même.

Opinion 2

- Certaines le font, les autres comptent sur les parents.
- Celles qui sont des grosses liseuses, vont faire la promotion de la lecture, pour d'autres cela n'a aucune importance.
- Les parents initient les enfants à l'organisation du centre et expliquent les règles de fonctionnement.
- Les enseignants s'occupent d'initier leurs élèves à la recherche.

Opinion 3

- 1er cycle: en début d'année, "Biblios" pour l'ouverture du centre par les enseignants.
- 2è cycle: très peu, les enseignants n'embarquent pas dans ça.
- Les enseignants ne sont pas en mesure de former les enfants. Les enseignants, en majorité, ne sont pas de grands lecteurs; pourtant ce sont eux qui ont à motiver les élèves.
- Ceux qui lisent beaucoup, font un usage très approprié et pertinent du centre, vont proposer des activités intéressantes à leurs élèves, vont puiser dans le centre pour travailler en classe. Les autres ont moins de souci à aider pour le choix de volume. La période de bibliothèque est un extra à l'horaire non un outil pédagogique.

Opinion 4

- La présentation du système Dewey se fait ainsi.

- Au début de l'année, les parents font une tournée des classes pour donner un minimum d'informations concernant les couleurs des étiquettes, comment se repérer dans les rayons.
- L'an prochain, on devrait travailler à former un peu plus le 2e cycle.

Opinion 5

- Je ne sais pas si les enseignants donnent une formation à leurs élèves. Formation sur le tas par les bénévoles, au hasard des questions des enfants.

Opinion 6

- Explication du système Dewey par les parents bénévoles.

Opinion 7

- Oui, avec Biblios, par les enseignants avec l'aide de parents bénévoles. Les enseignants sont bien en mesure de le faire.

Opinion 8

- Les enseignants pas vraiment, minimalement certains s'intéressent au choix.
- Les parents font une initiation au système Dewey et à la recherche dans les rayons en début d'année dans chaque classe.

Opinion 9

- Sensibilisation aux différents types de livres.
- Classement des différentes catégories.
- Soin à apporter aux livres.
- Par les professeurs, à la demande du directeur.
- Les enseignants sont en mesure de le faire et valorisent le livre. La formation est reçue lors de la 1ère étape en coin lecture.

Opinion 10

- Les règlements de la bibliothèque sont expliqués par les parents dans les classes au début de l'année.

Annexe D

La philosophie, les croyances et
les valeurs de la C.S.S.E.

Question 24 **Quelle est, selon vous, la philosophie de la C.S.S.E. et de l'école et ce qui concerne le centre de documentation? Quelles sont les croyances et les valeurs de la C.S.S.E et de l'école par rapport à la mission du centre de documentation?**

Opinion 1

- C.S.S.E.: au départ, je n'ai jamais senti qu'à la C.S.S.E. on s'est vraiment assis comme on l'a fait pour le projet éducatif pour être capable de situer nos valeurs.
- Il y a des valeurs réelles à la C.S. mais les valeurs pédagogiques c'est vraiment l'école qui les véhicule.
- Je sens que ce que la C.S. veut c'est que les centres soient fonctionnels, qu'ils servent. Ce sont des préoccupations de l'ordre de la gestion, côté technique, on satisfait des besoins primaires, on est pas rendu à se demander pourquoi on fait cela.
- Ecole: faire aimer le livre, rendre cela intéressant, les gens aiment lire et le transmettent.

Opinion 2

- C.S.S.E.: fournir des collections en quantités raisonnables mais sans nécessairement viser un résultat supérieur.
- Ecole: voir à développer les habiletés à lire; voir à ce que le centre soit accueillant, invitant pour lire.

Opinion 3

- C.S.S.E: selon moi les croyances sont très faibles, mais ça reflète l'opinion provinciale où, dans les années soixante-quinze par exemple, on n'en a jamais tenu compte au niveau des budgets qu'on a déviés vers d'autres fins. On commence à avoir un certain éveil qui vient des parents et surtout des enseignants qui avec le P.P.M.F. ont poussé pour mettre en pratique les nouveaux programmes. Ce n'est pas la priorité à la C.S.S.E.
- Ecole: un problème au centre de documentation, c'est le manque de volumes. C'est vite ressorti par les enseignants. Le centre de documentation c'est un outil précieux pour les enseignants. S'il n'y a pas de déblocage là-dessus au niveau de la C.S., au niveau des budgets pour notre école, parce qu'on

décider de continuer à équilibrer les autres collections, il faudrait que l'école mette de l'argent, mais il faut veiller à ne pas être pénalisé là dedans, obtenir une compensation.

Opinion 4

- C.S.S.E.: par rapport à rejoindre 2 objectifs: 1) mettre un bon nombre de volumes à la disposition des enfants, on l'a rejoint; 2) le développement, la C.S.S.E. l'a peut-être encore comme croyance, comme moi je peux l'avoir, mais c'est pas ça que je privilégie parce qu'il y a beaucoup d'autre chose que je privilégie avant ça. Compte tenu non seulement des urgences, mais d'autres choses plus importantes auxquelles je vais consacrer mon temps. Philosophiquement parlant, la C.S.S.E. est toujours en accord avec le 2e; un coup le 1er complété, rendu au 2e, on ne l'a pas considéré comme très important, on l'avait dans une visée générale philosophique, mais beaucoup de choses ont passé avant ça et passent encore avant ça.

- Ecole: comme attitude à l'école et même moi personnellement, au niveau de la priorisation de mes dossiers, je ne peux rien reprocher à la C.S., je fais la même chose sauf que comme dans n'importe quoi tu sentirais des besoins importants, urgents de la part des gens, on pourrait faire modifier des choses de la part des gens. Sauf qu'on est en période grise; ce que tu faisais, tu ne le fais pas maintenant.

Opinion 5

- C.S.S.E.: on a jamais échangé là-dessus. Tout ce qu'on a dit c'est qu'on voulait avoir des volumes pour les coins lecture et des locaux.
- On n'a pas d'objectifs. Notre seul objectif c'est d'avoir le plus de livres possibles, le minimum. On a de l'argent seulement pour remplacer ceux qui sont désuets.
- Ecole: non il n'y a pas de valeur, les enseignants ne sont pas des lecteurs, ils sont des transmetteurs de connaissance, de bon éducateurs, mais ne se servent pas de la lecture pour s'enrichir eux-mêmes.

Opinion 6

- Ecole: il y en a. Le centre de documentation a été intégré spontanément au plan d'action en français.
- C.S.S.E.: je ne le sens pas, c'est chez nous que ça fait partie des valeurs, qu'on fait quelque chose.
- Il y a sûrement des croyances puisqu'on a mis des budgets, on a développé des centres de documentation partout, mais de là à dire qu'il y a des valeurs, c'est pas évident, on a bonne conscience.

Opinion 7

- C.S.S.E.: on a des valeurs d'équité, d'aspect fonctionnel, matériel. L'aspect animation ça se voit moins, c'est plus difficile de se comparer que lorsqu'on compare le nombre de nos volumes par rapport à la C.S. voisine. On cherche à niveler les ratios avec ceux des autres. Par contre, même si on a moins de ressources, si on a des personnes sur le plancher pour animer, on peut avoir un meilleur rendement.
- Il y a une bonne volonté de la commission scolaire au niveau de l'animation, mais depuis le départ de Pierre Camirand, ils ont priorisé d'autres choses, l'informatique prend beaucoup de place, la gestion documentaire prend beaucoup de place.
- Une commission scolaire c'est comme les gouvernements, c'est politisé, on a de bonnes intentions, les priorités changent, les personnes et les budgets changent. A C.S.S.E., l'animation en a pris un coup et c'est la partie gestion informatisée qui prend toute la place. Les priorités ont bougé. Je pense que les gens sont conscients, aimeraient beaucoup, l'animation a pris une débarque.

Opinion 8

- C.S.S.E.: je ne le sais pas s'il y a vraiment une philosophie à la C.S.S.E.. Je pense que cela rejoint les valeurs de certaines personnes, certaines personnes réussissent à influencer d'autres personnes à un moment donné.
- Ce qu'on veut bien véhiculer à la C.S.S.E., ce qu'on traduit, on parle beaucoup de qualité d'enseignement, si on regarde juste la façon dont on travaille nos programmes, on est bien méticuleux, bien centré sur la qualité de ce qu'on fait, c'est tout ça qui fait que peut être on a développé les centres, enfin je ne sais pas vraiment.

Opinion 9

- C.S.S.E.: chez les directeurs d'école, je pense que l'unanimité est faite sur la valeur, l'importance d'avoir une bibliothèque la plus complète possible.
- A la C.S.S.E., je ne suis pas sûr que leur croyance est aussi grande et si nous (les directeurs d'école) n'avions pas insisté, forcé pour que des budget spéciaux soient votés pour cela, je ne suis pas sûr qu'on aurait eu tellement de choses. Les directeurs d'école ont un rôle important à jouer dans la promotion. On aura rien de la commission scolaire gratuitement, ce qu'on aura c'est parce qu'on aura forcé un peu la porte à nos administrateurs, nous, mais aussi nos parents, nos comités d'école.

- Pour la majorité des directeurs, c'est moyennement important. Le quotidien pour le directeur est plus important que tout le reste. Dans le quotidien aujourd'hui il y a tout l'aspect social du travail à faire, les conséquences de dissolution de la famille et l'aspect réussite des études chez les enfants. La réussite chez les enfants est moins liée à l'école, au nombre de livres de bibliothèque qu'ils lisent, c'est plus le temps passé en maths, etc. C'est la priorité à l'école, ça a pratiquement plus d'importance que la bibliothèque, mais je pense que ça lui manquerait la bibliothèque. C'est un élément de base comme le gymnase, la cafétéria dans le vécu de l'école.

- La C.S. répond juste à des pressions, ça coûte cher, c'est pas très utile pour eux, les administrateurs.

Opinion 10

- C.S.S.E.: la commission scolaire en a eu des croyances. A l'origine, on voulait des centres équipés au minimum avec des enseignants qui les utilisent avec mandat aux directions d'école que les centres soient utilisés le plus possible.
- Après c'est tombé, puis on en a jamais reparlé sauf pour dire que ce serait bon qu'il y ait de la formation pour les parents bénévoles. Philosophie qui repose seulement sur la disponibilité des parents bénévoles.
- Ça a toujours été de la part de la C.S.S.E. de donner des disponibilités aux milieux écoles, mais de les laisser libres du type d'orientation à donner aux centres de documentation et du type d'usages qu'on pourrait en faire.

- Ecole: philosophie de l'école, il y a sûrement un écart entre ce que pensent les enseignants de l'école et ce que je pense que devrait être le centre de documentation. Moi, je pense que cela coûte tellement de sous et que ça occupe un espace précieux dans l'école, il faut que ce soit rentable, qu'on l'utilise au maximum.
- Ça devrait devenir un endroit vivant 5 heures par jour. Cela demande beaucoup d'organisation, de temps et les enseignants doivent avoir une ouverture à y voir autre chose qu'un centre de prêt.

Annexe E

La mission, la fonction sociale
du centre de documentation

Question 20 A quoi ça sert le centre de documentation d'une école?

Opinion 1

- Au coeur de l'action, de l'apprentissage.
- Carrefour de renseignements - centre de documentation plus intéressant que seulement bibliothèque car exposants, documents audio-visuels, si on avait de l'animation ce serait plus intéressant.

Opinion 2

- Susciter le goût de lire. Eveiller des nouveaux intérêts chez les jeunes. Informer, divertir. Compléter les apprentissages scolaires. Eveiller à d'autres apprentissages. Susciter la création. Eveiller au beau. Présenter des modèles stimulants aux jeunes par le biais des livres.

Opinion 3

- Le centre de documentation c'est le coeur de l'école, sur le plan pédagogique. Pour une pédagogie active qui répond aux nouveaux programmes, aux besoins des élèves.
- C'est de mettre les enfants en situation d'ouverture à l'ensemble des connaissances, améliorer leur qualité du français. A cet âge là ils sont vraiment prêts à le faire encore plus au primaire qu'au secondaire. Dans une perspective d'intégration, j'irais chercher les ressources au secondaire pour développer valablement l'approche de l'utilisation du centre de documentation, imprégner plus les enfants, donc plus de qualité à développer dans les centres de documentation du primaire.

Opinion 4

- Ça sert à entreposer des livres. A prêter des livres aux enfants.

Opinion 5

- On n'a pas un centre de documentation véritable car on n'a pas vraiment l'espace physique.
- Devrait servir aux enfants surdoués, débrouillards qui sont en recherche personnelle, qui pourraient utiliser d'autres moyens comme les ordinateurs et

d'autres moyens audio-visuels qui se trouveraient dans un laboratoire mais, pour en arriver là, le pivot c'est un responsable du centre de documentation.

- Aider les enfants à aimer la lecture car on apprend plus par la lecture que par la télévision ou même en écoutant un enseignant car c'est en retournant à la pensée même d'un auteur qu'on a l'information la plus authentique par rapport au journalisme télévisé qui transforme la réalité, qui est là pour vendre du produit. C'est vital pour l'hygiène mentale de nos jeunes. Ça prend une personne pour mener ça à bien car les enseignants et les directions d'école n'ont pas le temps. Le livre, encore plus que la télé et que certains enseignants, apporte de la qualité sur le plan de la formation humaine au niveau de l'exactitude d'informations. Tu peux mieux vérifier la pertinence des jugements.
- Actuellement le centre de documentation est peu utilisé comme outil pédagogique.

Opinion 6

- Un outil au même titre que les autres moyens. Il est très important car il s'agit de toute la lecture, de toute la culture, c'est une ressource. Ça couvre différents aspects: 1) c'est divertissant, on se repose, 2) ça ajoute du matériel de recherche.
- Outil qui est un plus, qui ajoute. Ça présente le livre sous différentes formes.

Opinion 7

- A quoi ça pourrait servir? en faire une salle d'exposition, un coin de recherche individuelle, un coin de recherche en équipe où tu as accès à de l'information variée, de l'animation, de la musique. Devrait être collé au vécu où pendant deux ou trois jours on expose, on présente. Ouvert à la culture, aux thèmes, à l'intégration des matières, aux conférences. On ne l'exploite pas comme on devrait parce qu'il y a des prêts de volumes à heure fixe. Un centre de documentation doit devenir un centre culturel parce que ça concerne le développement intégral de l'enfant. Un carrefour de la culture, garder un témoignage de l'expérience, comme dans un musée où il y a une atmosphère particulière.

Opinion 8

- Ça sert à nourrir différentes activités de classe. Ça peut être un déclencheur comme ça peut être un enrichissement. Avoir plus que ce qu'on peut donner en classe. Quand on habitue les enfants à faire de la recherche, le centre de documentation offre de plus vastes possibilités. C'est le prolongement de plein de sujets, c'est une porte ouverte pour les divers besoins qui surviennent chez les enfants. C'est un outil pédagogique de plus, comme un gros coin de classe.

Opinion 9

- Ça devrait servir à donner toutes les réponses aux questions des enfants dans leur apprentissage. Une personne au centre de documentation pourrait aider les enfants à chercher leurs réponses dans les livres du centre ou ailleurs.
- Complément indispensable à toute action éducative car seulement les livres de base, quelle monotonie!
- Si tu crois à la lecture, les enfants vont se laisser stimuler à la lecture comme ils se laissent gagner par plein d'autres activités.

Opinion 10

- Un livre c'est un outil de plus, une banque, un endroit privilégié où tu vas te ressourcer, chercher des choses, ça fait vivre la lecture en terme de communication, autrement que l'audiovisuel ou avec. C'est un lieu de communication, d'échange, d'informations qui d'abord est de la lecture en grande majorité. Mais il y a aussi des visées là-dedans qui pourraient ressembler à constituer une banque de jeux, à une didacthèque.
- Un endroit pour te ressourcer, aller chercher des modes, des moyens, ça doit vivre.

Question 21 **Pourquoi et pour qui le centre de documentation de l'école existe-t-il? Pourquoi le MEQ tient-il au centre de documentation? Pourquoi les parents tiennent-ils au centre de documentation?**

Opinion 1

- Pour enfants et adultes.
- L'exemple des adultes de l'école manque pour inciter les enfants à lire. Les enfants ne voient pas les enseignants lire ou parler de leur lecture.

MEQ: l'enfant doit devenir un bon lecteur pour atteindre les objectifs des différents programmes: développer le goût de lire, le désir de lire, d'apprendre. Le MEQ finance plus le municipal que le scolaire.

Parents: ceux qui y tiennent sont des bons lecteurs, qui voient l'école comme un prolongement du foyer, pour continuer le goût de la lecture et la volonté d'apprendre par le livre. Ils veulent que les enfants apprennent par eux-mêmes.

Opinion 2

- Pour les élèves et indirectement les enseignants.
- J'aimerais un jour un coin pour les parents avec des livres ou articles traitant d'éducation, avec des listes disponibles pour faire leur choix.

MEQ: y tient pour rejoindre les objectifs du programme de français.

Parents: perçoivent la lecture comme un loisir sain.

Opinion 3

- MEQ a forcé la main aux commissions scolaires depuis quelques années, mais depuis longtemps (années 1970), les normes budgétaires étaient comparables au primaire et secondaire pour les centres de documentation, mais les commissions scolaires ont dévié ces sommes petit à petit au profit du développement des centres administratifs au fur et à mesure des fusions car les montants étaient transférables.

MEQ s'est alors servi d'autres moyens comme les budgets non transférables lors des constructions d'écoles, de la publicité pour forcer les commissions scolaires à utiliser l'argent pour les centres de documentation.

- MEQ vise le développement intégral de l'enfant, lui apprendre à réutiliser les

connaissances acquises à l'école, le mettre en situation d'apprendre à résoudre de lui même certains problèmes qu'il se pose.

Opinion 4

- Pour développer d'autres connaissances qu'ils ne trouvent pas en classe, un livre c'est sacré, on a toujours considéré cela comme un besoin, un outil. Formateur, intellectuel. Dans les écoles ça existe pour les enfants.
  MEQ: vise à ce que l'enfant prenne des initiatives et voit lui-même d'une certaine façon, selon ses intérêts à une certaine partie de sa formation car sinon on n'a pas besoin de centre documentation.
  Parents: par conviction personnelle, un livre c'est important, c'est essentiel, c'est là qu'on apprend.

Opinion 5

- MEQ: il y a des gens éveillés à l'importance du centre de documentation, principalement au niveau du livre. Le livre demande une force de caractère d'esprit, une curiosité, il ne sera jamais démodé, il demande un exercice intellectuel plus fort que le visuel.
- D'autres ont des objectifs cachés, on vend le livre cher, on a des endroits précis où acheter et les livres nous reviennent plus cher.
- On devrait se concentrer plus sur les livres pendant un bout de temps avant de parler de centre de documentation.
- Enseignants ne lisent à peu près pas, environ 2 enseignants sur 15 seulement lisent plus de 2 livres par année.
- Problème de société, la télévision prend beaucoup de place.

Opinion 6

- Société: on accorde beaucoup d'importance au développement général des individus, on veut qu'ils se développent le plus complètement.
- Les parents le voient comme un outil important du développement du français.
- On veut de plus en plus des outils pédagogiques variés pour rejoindre les enfants, les livres permettent d'atteindre plus d'objectifs.

Opinion 7

- MEQ: les gens du MEQ voudraient que ce soit un centre de culture dans les écoles mais de là à mettre les argents et de mettre en branle toute l'organisation qu'il faut, ça c'est une autre affaire. Ils pondent des documents, des philosophies mais laissent les gens seuls pour s'arranger avec cela, il faudrait qu'ils mettent aussi les gens dans l'action. Les milieux commencent à être siphonnés par les objectifs qu'on leur donne. On doit faire des choix. Moi le centre de documentation c'est un choix que j'ai fait de le laisser aller parce que dans l'ensemble des dossiers je me suis dit non je ne peux pas le superviser. S'il n'y avait pas de parents pour prendre la relève, je ne m'en occuperais pas.
- Parents: aimeraient plus d'animation, plus de vie, plus de livres, mais entre cela et la réalité c'est une autre affaire, il faut mettre du temps à cela, ça prend quelqu'un qui supervise. L'animation ça demande du temps, des personnes en équipe, de la recherche.
- Il y a un souhait politique à l'effet qu'on prime la lecture, la culture et qu'il y ait convergence de l'école vers cela, mais les ressources ne sont pas toujours là.

Opinion 8

- Pour les enfants, pour les exposer à la somme de culture qu'on peut leur donner.
- Socialement, au MEQ c'est "le bag" que nos enfants ne sont pas aussi beaux, aussi fins qu'ailleurs, on veut les amener à l'excellence, les pousser vers plus, un peu dans le même sens que le traumatisme du français a amené des volontés de plans d'action.
- Aussi, ils ont dû faire le lien que le fait d'avoir des centres de documentation disponibles dans les écoles, amenait à atteindre un niveau de culture.
- Un peu comme on pourrait décider un moment donné que la santé des canadiens est tellement en décrépitude qu'il faudrait 3 fois plus de temps d'éducation physique dans les écoles.
- Les gens achètent des choses un moment donné.

Opinion 9

- Permet aux enfants de bénéficier d'un choix beaucoup plus vaste, plus efficace, plus rentable. Si les livres sont dans les classes, les enseignants sont égoïstes, ne veulent pas prêter leurs livres.
- L'éducation à la fréquentation d'une vraie bibliothèque, à chercher dans des fichiers, dans des rayons, c'est une chose importante à donner aux jeunes, c'est aussi une habitude à acquérir, qu'ils ne pourront acquérir seulement dans la classe.
- La promotion de la lecture se fait par la création d'habitudes et de goûts. Ça commence au primaire.

Opinion 10

- C'est politique, ça donne de l'importance aux livres. En centralisant les livres dans des bibliothèques scolaires plutôt qu'en les distribuant dans les classes, il y avait sûrement aussi un souci d'économie. Mais le MEQ, en cours de route, a dû se rendre compte qu'il n'y en avait pas beaucoup de livres dans les écoles alors que les élèves sont là pour y apprendre à lire. Il a dû constater alors qu'il a beaucoup plus d'argent à dépenser que ce qu'il avait prévu.
- MEQ s'est rendu compte que sa société ne savait pas lire, il a voulu donner une image valorisante au livre, mais il ne savait pas que ça pourrait lui coûter aussi cher.

  MEQ s'intéresse à ce qu'il y ait une certaine quantité de livres dans les écoles pour que chacun ait l'impression qu'on fait ce qu'il faut. Mais il n'a pas d'argent pour assurer la qualité.
- Parents: tiennent aux livres pour que leurs enfants apprennent à lire. Qu'il y ait un certain nombre de livres pour les enfants, c'est à la fois important et suffisant. La qualité des livres offerts ne leur importe pas plus qu'il ne le faut.

Question 22 **En général, qu'est-ce que la C.S.S.E. et l'école acceptent de faire volontiers pour satisfaire ces attentes politiques et sociales?**

Opinion 1

- On était faible. Les centres de documentation ne jouaient pas le rôle qu'ils devaient jouer, la C.S.S.E. a investi des milliers de dollars.
- Le centre de documentation de l'école créé il y a 8 ans est devenu un modèle. L'école est devenue messagère de la bonne nouvelle qu'il est possible de rendre un centre de documentation intéressant, beaucoup de visiteurs sont venus (parents, directeurs d'école).
- Les plus importants facteurs pour amener la C.S.S.E. à bouger, sont les doléances de parents, les pressions de directeurs d'écoles, la démarche de la direction des services éducatifs auprès de la centrale des bibliothèques.
- Je suis heureux de l'équilibre que la C.S.S.E. a mis entre les diverses écoles de la C.S.S.E.

Opinion 2

- La C.S.S.E. a accepté de favoriser l'accès aux livres dans un local bien aménagé avec une organisation respectable.

Opinion 3

- Rendre les livres accessibles aux enfants que ça soit des beaux livres bien disposés. On pense qu'on rejoint les besoins sociaux des enfants et des parents.

Opinion 4

- La C.S. il y a 15 ans n'acceptait pas de faire un centre de documentation de peur de se priver d'un local classe, les directeurs d'école eux-mêmes ne mettaient pas d'argent pour les livres.
- Aujourd'hui, il y a certains administrateurs, le directeur général et le directeur d'école, certains directeurs, qui mettent des budgets, aucun n'accepterait qu'on enlève le centre de documentation de son école.

Opinion 5

- C.S.S.E. a décidé d'installer des centres dans les écoles en ce sens elle a répondu à des attentes où encore elle s'est créée des attentes elle-même.
- Ce fut un coup de barre disant que maintenant on devra mettre des budgets. Ça a commencé quand le ministère avait des budgets et poussait dans ce sens là et que la C.S. dans cet élan en mettait aussi du budget. Tu te dis bon: donnez le cadeau. On n'est pas pour dire non à cela, c'était valable. C'est sûr que si on nous avait dit, vous avez le choix entre les centres de documentation puis telle autre chose je ne sais pas là... C'est comme ça les commandes ministérielles. C'est .... L'informatique, fallait que ça rentre, les budgets sortent. Le train a passé, on a fait la distribution.

Opinion 6

- C.S.S.E. a fait en sorte que chaque école soit équipée (tapis, étagères...).
- A accepté d'embarquer dans cet poussée du ministère, elle n'avait pas le choix politiquement, il fallait adhérer à ce mouvement de création de centres de documentation, elle s'est quand même rendue disponible et a permis que ça existe. Là où elle est mal prise c'est qu'elle aussi ne dispose pas des fonds nécessaires pour les équiper de la qualité de volumes et du nombre de volumes réellement nécessaires pour les faire vivre au maximum. A accepté de tout faire pour que ça existe avec les moyens qu'elle avait.

Question 23 Comment devrait-on répondre aux attentes de la société, du MEQ, du milieu interne et externe de l'école pour qu'ils soient satisfaits?

Opinion 1

- MEQ véhicule plus des idées de centre de documentation qui soit un carrefour de renseignements plus qu'une simple bibliothèque où les enfants du primaire et secondaire poursuivent leurs apprentissages. Il veut des élèves qui sont capables de gérer de plus en plus leurs apprentissages parce qu'ils ont les outils qu'il leur faut et des gens pour les animer. Ça nous prend plus de ressources humaines. Tout le volontariat, tôt ou tard, si on n'en fait pas un choix politique, budgétaire ça compromet la vitalité des centres.

Opinion 2

- Améliorer les collections. Peut-être un jour ajouter une section pour les parents en psychologie de l'éducation.

Opinion 3

- Ici les parents et enseignants sont satisfaits. Moi je ne suis pas satisfait car il y aurait encore une plus grande intégration à faire de tous les moyens mis à la disposition des enfants. On leur donne des livres, on pourrait leur donner accès à des vidéos, des disques mais on n'a pas les fonds pour ça. On n'a pas de véritable centre de documentation ouvert avec périodiques, journaux, expossants.

Opinion 4

- On rejoint actuellement les attentes des parents et de la société.

Opinion 5

- Pour que MEQ soit satisfait, il faudrait une personne pivot dans chaque école, mais il ne nous en donne pas les moyens. On a besoin au niveau de l'animation. Il le sait mais ne le dit pas.

Opinion 6

- Les parents et les enseignants ce qu'ils veulent c'est de l'action pas des

documents qui les étouffent. Ils ont besoin d'être animés, minimalement orientés, le reste ils sont capables de le faire.

- Robert Villeneuve a fait un beau document pour animer les cours de récréation, il est beau, mais il est là sur une tablette parce que je n'ai pas eu le temps, je dois faire des choix dans mes priorités de dossiers. Tu fais le minimum dans certains dossiers.

Opinion 7

- Satisfaire les gens c'est impossible. Toute proportion gardée, on fait déjà beaucoup ici à la C.S.
- A partir du moment où chaque école aurait un local acceptable et de l'animation ça serait satisfaisant pour les gens.

Opinion 8

- MEQ: je ne sais pas s'il pense en terme d'économie ou d'objectif de promotion du français. Il est ambivalent. Ils y croient mais ne sont pas prêts ou n'ont pas toujours l'argent, ce n'est pas leur seule priorité. On sera toujours moins riche de ce côté là.

Opinion 9

- Honnêtement, si on n'en parlait pas tout le monde serait satisfait.
- Les seules personnes qui sont conscientes que c'est pas tout à fait correct les centres de documentation ce sont les enseignants, les directions d'écoles, les parents bénévoles qui travaillent dans les centres.
- Les autres, à l'extérieur, les parents sont satisfaits que les enfants puissent avoir au moins un livre par semaine. Ça répond à leurs attentes. le centre est beau, il est bien aménagé, il y a des livres sur les tablettes. Pour eux, la quantité et la qualité de livres qu'on retrouve, les types de livres ça les importe peu. Ils sont satisfaits que la C.S. ait investi 500,000 $.

Annexe F

Le rôle perçu du directeur, de la directrice d'école

Question 10 Quel rôle jouez-vous actuellement, en tant que directeur(trice) d'école, dans le fonctionnement du centre de documentation?

Opinion 1

- Réunir les gens intéressés, les animer, prendre leurs idées, les relancer. Un petit peu le moteur.
- Je ne vais pas au centre de documentation montrer aux gens comment ça fonctionne. C'est vraiment de les rencontrer régulièrement pour voir à ce que tout le monde soit content dans le fonctionnement, que ça aille bien. Puis leur donner le goût de vivre des projets autres que le prêt, car c'est pas très valorisant. Qu'elles se sentent importantes dans l'école et que ça roule bien.

Opinion 2

- Organiser le groupe de bénévoles, les soutenir. Aller chercher de la formation pour les parents.

Opinion 3

- A tous les 8-10 jours, je vais voir les gens, leur demander comment ça va, les féliciter. Leur donner une petite caisse pour le café et menues dépenses. Supporter les gens, les encourager, leur faire une place dans l'école. Assurer un budget annuel pour l'achat de volumes, participer aux projets des bénévoles.

Opinion 4

- Coordonnateur, pisteur vers certaines orientations, accompagnateur pour essayer des nouvelles pistes, facilitateur pour que des choses arrivent, supporteur.

Opinion 5

- Faire circuler les idées.

Opinion 6

- Support aux parents bénévoles.

Opinion 7

- Support moral aux bénévoles, à la responsable.

Opinion 8

- Encourager, appuyer, coordonner l'achat, l'entretien et l'animation au besoin.
- Présenter la bibliothèque aux enfants, expliquer le fonctionnement.

Opinion 9

- Organiser une exposition de livres pour ramasser des fonds pour le centre de documentation pour des livres récompenses. Fournir du budget, trouver des activités d'animation pour stimuler la lecture chez les enfants.

Annexe G

Les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces

Question 26 Quelles sont les principales forces et faiblesses de la C.S.S.E. et de l'école en ce qui concerne le centre de documentation?

Forces de la C.S.S.E.

Opinion 1

- Une des forces, c'est que chaque direction d'école croit au centre de documentation, à son importance. La C.S.S.E., politiquement, n'accepterait pas qu'il n'y en ait pas.
- Le fait d'avoir au moins une personne à la C.S.S.E. qui s'assure de voir aux demandes, qui en fait, qui n'en fait pas, pour voir où ça vit, où ça ne vit pas. Si on a besoin d'information pour achats, si les parents ont besoin d'aide, ils savent qu'ils peuvent avoir quelqu'un pour leur répondre, c'est bien.

Opinion 2

- De s'être laissé convaincre que c'était important les centres de documentation. Il y a une bonne écoute pour les demandes des directions d'école.
- Ils sont convaincus maintenant qu'on ne peut plus faire marche arrière.

Opinion 3

- La volonté d'équiper tout le monde ça sûrement été une force.
- Le fait qu'on soit une commission scolaire en expansion, c'est une force, les budgets ne sont pas si mal en point.

Opinion 4

- On a un minimum maintenant. On a acquis un minimum décent de livres, et le renouvellement des livres désuets chaque année.

Opinion 5

- On sent qu'il y a un accent de mis depuis 3 ans par la commission scolaire, par contre si on laisse les milieux écoles sans soutien on aura dans 4 ou 5 ans la même situation qu'avant. Les enseignants vont finir par ramener leurs livres dans leurs classes.

Opinion 6

- Le point fort se situe au niveau technique, administratif.

Opinion 7

- Le rajeunissement de nos collections.
- Certaines facilités pour planifier nos achats.
- Possibilité de suivre l'état de nos collections.

Opinion 8

- D'avoir su prioriser à un moment donné les centres de documentation.

Quelles sont les principales forces et faiblesses de la C.S.S.E. et de l'école en ce qui concerne le centre de documentation?

Forces des écoles

Opinion 1

- La croyance de certains individus dans l'école qui portent le centre et qu'il ne faut pas laisser tomber.

Opinion 2

- On a démocratisé le centre de documentation; on l'a rendu fonctionnel.

Quelles sont les principales forces et faiblesses de la C.S.S.E. et de l'école en ce qui concerne le centre de documentation?

Faiblesses de la C.S.S.E.

Opinion 1

- Faiblesse à long terme: il va falloir qu'on s'occupe du remplacement des volumes, d'un autre achat massif je pense, ou qu'on donne aux écoles des budgets à gérer là-dessus. Sinon dans 10 ans, tout va être éteint car les écoles n'ont pas l'argent actuellement pour faire en sorte que ça vive. Il va falloir qu'il y ait des entrées plus grandes d'argent dans les écoles ou des montants investis par la C.S. pour que ça s'alimente chaque année. Ça c'est une faiblesse parce qu'il n'y a pas de plan à long terme, c'est comme gelé, ça relève de chaque école. Pour moi, c'est problématique à moyen et long terme d'ici 5 ans.

- Autre faiblesse marquée, c'est qu'on a généralisé un système qui repose uniquement sur du bénévolat. La journée où tu n'as plus de bénévoles, tu as un trou. On aura toujours des bénévoles, bien sûr, mais ça t'oblige souvent à recommencer à zéro. Pendant 2, 3, 4 ans tu as les mêmes parents, c'est cyclique, peut-être 1 ou 2 qui arrivent, qui dépendent totalement d'une personne responsable qui lorsqu'elle part, laisse un grand trou. Le fait qu'il n'y ait pas une structure de base qui perdure malgré les changements de bénévoles ou même de direction d'école, ça peut faire qu'on se retrouve devant rien du tout, car il n'y a rien qui oblige, qui fasse une continuité.

- Pour l'argent qu'on a dépensé à date, ça voudrait la peine de se poser des questions là-dessus.

Opinion 2

- Son entêtement à une très grande centralisation qui coûte cher, qui enlève des ressources aux milieux, une certaine décentralisation pourrait permettre aux milieux de dégager certaines sommes pour des personnes ressources à la bibliothèque par exemple.

Opinion 3

- Après avoir beaucoup mis, on arrête d'en mettre. Si tu fais un gros boum et que tu ne le soutiens pas ensuite, c'est comme un gros pétard, ça retombe. Tant qu'à mettre le paquet, il faut aussi mettre le nécessaire pour que ça se développe bien. Il ne faut pas que ça ne soit qu'un feu de paille.

Opinion 4

- D'avoir bifurqué d'une priorité collective, de l'avoir fait bouger pour d'autres priorités après tout ce qu'on avait investi là-dedans, on aurait pu continuer. D'avoir bifurqué en pensant que les milieux écoles vont le prendre tout seul c'est se leurrer. Il peut y avoir des expériences pendant un an ou deux puis après on s'essoufle et toi, tu finis par passer à d'autres dossiers. Sans support, cela s'estompe.

Opinion 5

- On n'a pas donné suite encore à l'animation des centres qui devait suivre l'étape installation des centres qui a coûté cher.

Opinion 6

- On n'a pas d'animateur, de personne ressource.

Opinion 7

- L'animation, les besoins supérieurs aux besoins techniques, administratifs représentent la faiblesse. Sans vraiment diriger les écoles à ce niveau là, il pourrait y avoir des offres de service de la part de la commission scolaire.

Opinion 8

- Une volonté pas assez marquée d'investir dans le livre.

Opinion 9

- De n'avoir pas donné suite à la deuxième étape du développement; l'animation. Encore faudrait-il que nous, les directeurs, on ait continué à pousser dans ce sens là. On a fini par relativiser ce dossier en fonction des autres.

Quelles sont les principales forces et faiblesses de la C.S.S.E. et de l'école en ce qui concerne le centre de documentation?

Faiblesses des écoles

Opinion 1

- Quand les piliers (parents ou enseignants) s'en vont ça crée une grande incertitude et l'allure du centre peut changer beaucoup.
- Une faiblesse des enseignants c'est de ne pas savoir comment maximiser l'utilisation de centre de documentation, comment travailler en utilisant le centre et les endroits où se référer pour apprendre cela et se questionner à ce sujet. C'est un problème de fond.

Opinion 2

- L'implication des enseignants est une faiblesse, il faut les amener plus loin dans l'utilisation qu'ils font du centre de documentation. Ils considèrent encore, pour certains du moins, que c'est une activité à l'extérieur du quotidien, que c'est un cadeau, un extra durant la semaine.

Opinion 3

- Les enseignants devraient intervenir plus auprès des enfants au niveau de l'habilité à gérer leurs différents projets.

Question 27 Quelles sont les opportunités ou les menaces extérieures qui confrontent la C.S.S.E. et l'école en ce qui concerne la survie et le développement du centre de documentation?

Opinion 1

- Je ne sais pas - des menaces non?
- Peut-être que l'intégration pourrait permettre que des choses exploitées au secondaire soient réutilisées au primaire en termes d'habiletés.

Opinion 2

- La présence d'une bibliothèque municipale est un pôle à utiliser positivement.

Opinion 3

- Politiquement si les nouveaux programmes amenés par le ministère à la suite des centres de documentation viennent occuper toute la place ceux-ci en souffriront beaucoup.
- Si en se comparant avec d'autres, on découvrait qu'on est bien mieux que les autres, alors là la C.S.S.E. serait moins portée à continuer.

Opinion 4

- Le plan d'action en français est une opportunité, ça force les gens à s'intéresser à la question, à utiliser tout ce qu'on a dans le milieu.
- Si la C.S.S.E. ne va pas plus loin et si les milieux écoles ne décident pas de prendre l'animation en main et de pousser, ça peut être dangereux que les centres deviennent ou demeurent seulement des centres de prêt. Ils continueraient d'exister mais vivre c'est une autre chose.

Opinion 5

- Il y a toujours la possibilité de faire le choix de l'animation, elle était la cette opportunité cette année, on a choisi de ne pas la prioriser.
- La seule menace que je vois, c'est qu'à chaque année, il n'y ait qu'un minimum de budget qui ne couvre que le remplacement de livres désuets. On avait un certain standard, on essaie de le maintenir. Si on essaie seulement de maintenir cela, dans 15 ans on va se retrouver dans la même situation qu'il y a 3 ans, où l'ensemble de livres étaient vieux ou désuets. Je ne suis pas certain

que le remplacement va réussir à combler tout cela. Tant qu'on a un budget de remplacement, toutefois je ne vois pas vraiment de menace.

Opinion 6

- Dans certaines écoles, il y a risque de retourner les livres dans les classes d'ici 5 ans si on ne fait que du saupoudrage de volumes. Les écoles vont utiliser leurs locaux à d'autres fins, parce que c'est difficile de soutenir des équipes de parents et des équipes d'enseignants. Les enseignants vont ramener les livres dans leurs classes.

- Certains milieux écoles ne sont pas en mesure de répondre à l'organisation sophistiquée que la C.S.S.E. a mise en place. On avait pas besoin de centraliser pour l'implanter dans les écoles. On aurait pu continuer à faire traiter les volumes à l'achat à la centrale des bibliothèques quand on est prêt c'est pas plus cher et c'est moins long. Aujourd'hui ça prend un an à la C.S. pour traiter 5000 volumes, alors qu'on pourrait le faire en 2 mois et demi à l'école avec l'aide de la Centrale des bibliothèques.

- En voulant être tous pareils, et que les centres de documentation se ressemblent, on ne rejoint pas les besoins nécessairement. Pour ramener tout le monde à la moyenne, bien il y a des centres qui ne se développent pas.

Opinion 7

- Sur le plan budgétaire, dès que la commission scolaire transfère vers d'autres priorités et laisse les écoles s'arranger avec leurs propres budgets pour alimenter la bibliothèque, elle freine le développement.
- La C.S. n'arrive pas à faire le choix de mettre des personnes ressources rémunérées pour profiter de toutes les possibilités du système qu'on a mis en place.

Opinion 8

- La menace qui plane toujours c'est le manque de budget.

Annexe H

Les défis à relever

Question 28 **Selon vous, quels sont les défis principaux en ce qui concerne le centre de documentation, sa survie, son développement comme outil pédagogique?**

Opinion 1

- Les défis principaux reposent autour de trouver des pistes d'exploitations faciles, accessibles aux enseignants, d'avoir un choix de volumes appropriés aux besoins des enseignants et des programmes, d'avoir du temps pour amener les enseignants à utiliser, avec leurs élèves, plus efficacement et simultanément plusieurs lieux de travail. L'insécurité des enseignants est grande.

Opinion 2

- Il faut arriver à développer les centres avec du matériel des sciences de la nature et physiques pour en faire des animations vivantes en lien avec les livres.

Opinion 3

- Il faut vraiment que je récupère mon local de centre de documentation qui sert à de l'enseignement aussi.

Opinion 4

- Les priorités qui changent souvent, la continuité des services à assurer.

Opinion 5

- Il faut arriver à intégrer cela à la vie des classes et que les enseignants découvrent les centres, arrivent à les utiliser autrement que comme une récompense.

Opinion 6

- Si la commission scolaire ne nous donne pas des personnes ressources pour les centres de documentation, ça risque de stagner. On aura investi beaucoup d'argent pour peu de rendement. Ça prend des personnes ressources. Par exemple, on pourrait enlever le conseiller en éducation chrétienne pour le remplacer par un conseiller en lecture. Une partie du budget de la conseillère en français pourrait aller à cette fonction. Il faut travailler auprès des

enseignants pour les éduquer eux-mêmes à la lecture. C'est un problème de mentalité à changer. Les enseignants ne sauront pas quoi faire avec la lecture des enfants encore longtemps.

Opinion 7

- C'est tout un défi, car il faudrait changer la mentalité des enseignants. Peut être que les nouveaux enseignants vont arriver avec une autre formation. Ce sont des visées de 15-20 ans.
- Faire la promotion des centres de documentation, en vendre des facettes aux enseignants qui s'apparenteraient à des outils pédagogiques. Ça n'est pas dit que je vais prendre le défi mais c'en est tout un.

Opinion 8

- Il faudrait qu'il rentre des personnes salariées au même titre que la garde du midi ou que l'école dans une espèce de décentralisation budgétaire puisse décider d'affecter des ressources là.

Opinion 9

- Les enseignants ne sont pas dans leur propre vie assez "occupés" par la lecture et les parents probablement aussi. Il faut arriver à mettre la lecture vraiment dans la vie des enfants et des gens en général. Il est plus facile de vendre à nos jeunes et à leurs parents un Nintendo de 200 $, des disquettes de 40 $ que 3 livres de 8 $. On a à convaincre les gens que le livre doit faire partie de nos vies et peut nous apporter quelque chose, que ça peut être "le fun" le soir de tout fermer, de mettre une petite lumière et de lire. C'est le défi de l'ère audio-visuelle dans laquelle on est.
- Un défi à relever c'est aussi d'éviter, à la commission scolaire, de tout mettre pour l'informatique maintenant, de retomber à 0 pour les livres et à 120,000 $ pour l'informatique.

BIBLIOGRAPHIE

BRYSON, J. M. (1988). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations: A Guide to Strengthening and Sustaining organisational achievement. San Francisco (Cal.), Jossey Bass, 311 p.

KAST, F. E. et J. E. ROSENZWEIG (1985). Organization and Management: A systems and Contingency Approach. New York, McGraw Hill, 720 p.

QUEBEC (Province), ministère de l'Éducation, Direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques (1989). Les bibliothèques scolaires québécoises: Plus que jamais..., 216 p.

QUEBEC (Province), ministère de l'Éducation, Direction générale des moyens d'enseignement (1984). La bibliothèque scolaire, guide à l'intention du directeur d'école primaire, p. 2, 3, 4.

QUEBEC (Province), ministère de l'Éducation (1979). L'école québécoise, énoncé de politique et plan d'action, p. 105, 108.

QUEBEC (Province), ministère de l'Éducation (1975). L'école milieu de vie, n° 2, élémentaire, guide d'organisation pédagogique pour faciliter le progrès continu de l'élève par l'individualisation de l'enseignement à l'école élémentaire, p. 58.

QUEBEC (Province), ministère de l'Éducation (1971). L'école milieu de vie à l'élémentaire n° 1: guide d'élaboration du devis pédagogique et du programme technique pour l'aménagement d'une école, p. 18.

Ouvrages consultés

ARGUIN, Gérard (1986). La planification stratégique à l'université, Presses de l'Université du Québec, 106 p.

ONTARIO (Province), ministère de l'Éducation (1982). Intégration et coopération: le centre de ressources intégré à l'apprentissage, 48 p.

QUEBEC (Province), ministère de l'Éducation, Direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques (1987). Les ressources documentaires: aspects pédagogiques et aspects organisationnels, 52 p.

QUEBEC (Province), ministère de l'éducation, Direction régionale de Trois-Rivières (1984). Guide pour l'élaboration de politiques sur les centres de documentation au primaire, 41 p.

DATE DUE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION